



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

KAMSI AH BT KAMIN

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) SARJANA SAINS PENGURUSAN

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)


HUBUNGAN KOMUNIKASI PEGAWAI SUBORDINAT DENGAN

KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN PEKERJA TERHADAP ORGANISASI

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia
(Name of Supervisor) : PROF. MADYA DR. CHE SU BINTI MUSTAFFA

Tandatangan
(Signature) : 

Tarikh
(Date) : 6.6.2004

**HUBUNGAN KOMUNIKASI PEGAWAI – SUBORDINAT DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN PEKERJA TERHADAP ORGANISASI**

KAMSI AH BINTI KAMIN

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2003

**HUBUNGAN KOMUNIKASI PEGAWAI – SUBORDINAT DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN PEKERJA TERHADAP ORGANISASI**

Kertas projek yang dikemukakan kepada Sekolah Siswazah
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia

Oleh

KAMSIAH BINTI KAMIN

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan-tujuan komersial dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini samada ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**DEKAN SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 SINTOK
KEDAH DARUL AMAN**

ABSTRAK

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang amat penting dalam sesebuah organisasi. Komunikasi yang berkesan di kalangan para pekerja dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja dan komitmen kakitangan di dalam sesebuah organisasi. Kajian ini diadakan untuk menilai tahap kepuasan kerja dan komitmen kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenalpasti sama ada wujudnya perbezaan dari segi faktor-faktor demografi dengan komunikasi pegawai-subordinat, kepuasan kerja dan komitmen pekerja. Selain daripada itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasri perhubungan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Soal selidik yang mengandungi 65 soalan telah digunakan sebagai instrumen kajian. Seramai 258 orang responden yang terdiri daripada pegawai-pegawai penjara berpangkat Timbalan Penguasa Penjara hingga Wader Penjara telah dipilih. Kaedah teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini adalah melalui teknik persampelan tidak bernisbah. Data yang dikumpul telah diuji dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versi 11.0. Teknik analisis statistik deskriptif dan inferensi iaitu Ujian Korelasi Pearson, Ujian-t, ANOVA serta Regressi telah digunakan untuk menguji sebanyak 24 hipotesis. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Dari segi faktor demografi, cuma faktor tempoh perkhidmatan yang mempunyai perbezaan dalam komunikasi pegawai-subordinat. Dari segi komitmen pekerja terhadap organisasi pula, cuma faktor jantina dan umur yang mempunyai perbezaan berbanding dengan faktor demografi yang lain. Faktor demografi yang mempunyai perbezaan dari segi kepuasan kerja adalah kumpulan jawatan dan tempoh perkhidmatan. Berdasarkan kepada kajian ini, beberapa implikasi daripada penemuan-penemuan telah dikemukakan sebagai usaha ke arah meningkatkan komunikasi pegawai-subordinat dan seterusnya meningkatkan lagi kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi.

ABSTRACT

Communication is the most important factor in organization. The effective communication in organization can enhance job satisfaction and organizational commitment in organization. This research was carried out to find the level of job satisfaction and organizational commitment among the staff from the Prison Department. The purpose of this study was to find out if there were any difference between supervisor-subordinate communication, job satisfaction and commitment toward the organization based on demographic factor. This study also carried out to identify the relationship between supervisor-subordinate communication, job satisfaction and commitment toward the organization in Prison Department. Questionnaires with a total of 65 questions were used as the research instrument. Respondents totaled 278 persons comprising of a randomly selected sample from Deputy Superintendent Prison to Prison Wader. The data collected were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 11.0 software program. Statistical analysis techniques such as Pearson Correlation Test, T-test, ANOVA and Regression were used to test 24 hypotheses. The findings revealed positive and significant relationships between supervisor-subordinate communication, job satisfaction and commitment toward the organization. From the aspect of demographic factor, only the length of service in the organization that had a difference in supervisor-subordinate communication. Meanwhile, in the aspect of commitment toward the organization, demographic factors that had a difference were gender and age. From the aspect of job satisfaction, the difference that occurred were status of job and the length of service in the organization. Based on this study, implications from the findings were highlighted as an effort towards enhancing the supervisor-subordinate communication so that it also can enhance the job satisfaction and commitment toward the organization in Prison Department.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur saya ke hadrat Allah s.w.t kerana dengan izinNya dapat saya menyiapkan kertas projek ini sebagai memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan) dalam tempoh yang telah ditetapkan. Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan ribuan terima kasih saya kepada Profesor Madya Dr. Che Su bt. Mustaffa selaku penyelia kertas projek ini yang telah banyak memberikan tunjuk ajar, nasihat dan bimbingan sehingga terhasilnya kertas projek ini. Saya berasa amat bertuah mengenali beliau dan di bawah penyeliaan beliau yang sentiasa sudi memberikan pertolongan dan kerjasama.

Penghargaan dan jutaan terima kasih ini juga saya ucapkan kepada pegawai-pegawai yang terlibat dalam menjayakan soal selidik ini di Penjara Kajang, Penjara Wanita dan Maktab Penjara Kajang, khususnya kepada Pengarah Penjara Kajang, Tuan Narander Singh, Pengarah Penjara Wanita Kajang, Puan Jamilah Abu Hassan dan Komandan Maktab Penjara Kajang, Tuan Thang Ah Yong. Ucapan terimakasih juga saya tujukan kepada pihak urusetia Penjara Wanita Kajang (Inspektor Rosnani Hassan) dan Penjara Kajang (Inspektor Mohamad Qahhar) atas kerjasama yang diberikan kepada saya dalam urusan pengumpulan data. Kepada pihak Jabatan Penjara Malaysia yang memberi kelulusan dan sokongan kepada saya untuk menyambung pengajian ini dan Jabatan Perkhidmatan Awam yang telah membiayai pengajian saya, ucapan terima kasih yang tidak terhingga dan penghargaan kepada pihak yang terlibat.

Penghargaan ini juga ditujukan khas kepada rakan-rakan seperjuangan DSP/SSP INTAN/UUM Sessi 2002/2003, warga INTAN, pensyarah-pensyarah INTAN dan UUM yang terlibat dan tidak ketinggalan ucapan terima kasih saya kepada En. Ooi Seong Kang, Penyelaras Projek Kanan atas bantuan dan kerjasama semasa belajar di INTAN.

Akhir sekali, tidak ketinggalan, kalungan terimakasih dan setinggi-tinggi penghargaan saya tujukan khas buat suami tercinta, Shahril Farizul Izam b. Badli di atas keizinan, pengorbanan, dorongan dan semangat yang diberikan kepada saya. Segala penat lelah, kesabaran, tolak ansur dan kasih sayang yang dicurahkan akan senantiasa menjadi kenangan dan menyuntik semangat kepada saya untuk menempuhi segala cabaran yang datang. Tidak lupa juga buat anakanda kami yang tercinta, Shuha, Su'az Muadib dan Sye'ar Muzammel, semoga suatu hari nanti akan menjadi insan yang berguna dan mencintai ilmu. Penghargaan ini juga saya tujukan khas kepada kedua ibu bapa saya, Kamin b. Sidek dan Asmah bt. Baharudin yang sentiasa memberi dorongan untuk belajar ke peringkat yang lebih tinggi.

Kamsiah bt. Kamin,

Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN),

Bukit Kiara,

Kuala Lumpur.

KANDUNGAN

	Halaman
KEBENARAN MERUJUK TESIS	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	x
SENARAI GAMBARAJAH	xiv
BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pernyataan Masalah	2
1.3 Latarbelakang Organisasi	6
1.4 Persoalan kajian	9
1.5 Objektif kajian	10
1.6 Kepentingan Kajian	11
1.7 Skop Kajian	12
1.8 Definisi Konsep	13
1.8.1 Komunikasi	13
1.8.2 Komunikasi Pegawai-Subordinat	14
1.8.3 Kepuasan Kerja	15
1.8.4 Komitmen Terhadap Organisasi	17
1.8.5 Pegawai	19
1.8.6 Subordinat	19
1.9 Rumusan Bab	20
BAB 2 SOROTAN LITERATUR	22
2.1 Pendahuluan	22
2.2 Komunikasi Pegawai-Subordinat	22
2.3 Kepuasan Kerja	29
2.4 Komitmen Terhadap Organisasi	34
2.5 Hubungan Komunikasi Pegawai-Subordinat dengan	39

	Kepuasan Kerja dan Kerja dan Komitmen Terhadap Organisasi	
2.6	Kajian Berkaitan Dengan Pegawai Penjara di Jabatan Penjara Malaysia	43
2.6.1	Masalah Kakitangan Di Penjara	43
2.6.2	Komunikasi Pegawai Penjara	46
2.6.3	Kepuasan Kerja Pegawai Penjara	49
2.6.4	Tekanan Kerja Pegawai Penjara	50
2.7	Teori Hubungan Manusia	51
2.8	Rangkakerja Teoritik	54
2.9	Hipotesis Kajian	56
2.10	Rumusan Bab	59
BAB 3	METOD KAJIAN	61
3.1	Pendahuluan	61
3.2	Rekabentuk Kajian	61
3.3	Populasi	62
3.4	Sampel Kajian	63
3.5	Kaedah Pengumpulan Data	63
3.6	Instrumen Kajian	65
3.7	Pra-Uji Soal selidik	68
3.7.1	Maklumat Demografi Responden	69
3.7.2	Kebolehpercayaan (<i>Reliability</i>)	71
3.7.3	Kesahan (<i>Validity</i>)	73
3.8	Teknik Analisis Data	81
3.9	Rumusan Bab	83
BAB 4	HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN	84
4.1	Pendahuluan	84
4.2	Kadar Pulangan Soal selidik	84
4.3	Maklumat Diskriptif Responden Kajian	85
4.4	Pengujian Hipotesis Kajian	87
4.4.1	Perbezaan Ciri-Ciri Demografi Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat	87
4.4.2	Perbezaan Ciri-Ciri Demografi Dengan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	93
4.4.3	Perbezaan Ciri-Ciri Demografi Dengan Kepuasan Kerja	98
4.4.4	Hubungan Komunikasi Pegawai-Subordinat Dengan Kepuasan Kerja	105
4.4.5	Hubungan Komunikasi Pegawai-Subordinat Dengan Komitmen Pekerja	106

4.4.6	Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Pekerja	107
4.5	Analisis Regressi Prosedur <i>Stepwise</i> Untuk Pembolehubah Kajian	108
4.5.1	Analisis Regressi Pembolehubah Kepuasan dengan Dimensi Komunikasi Pegawai dan Subordinat	108
4.5.2	Analisis Regressi Pembolehubah Komitmen dengan Dimensi Komunikasi Pegawai dan Subordinat	109
4.5.3	Analisis Regressi Pembolehubah Komunikasi Pegawai dan Subordinat dengan Dimensi Kepuasan	110
4.5.4	Analisis Regressi Pembolehubah Komitmen dengan Dimensi Kepuasan Kerja	111
4.5.5	Analisis Regressi Pembolehubah Komunikasi Pegawai Subordinat dengan Dimensi Komitmen	111
4.5.6	Analisis Regressi Pembolehubah Kepuasan dengan Dimensi Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	111
4.6	Rumusan Bab	113
BAB 5	RUMUSAN DAN CADANGAN	117
5.1	Pendahuluan	117
5.2	Perbincangan	117
5.2.1	Perbezaan Dari Segi Komunikasi Pegawai dan Subordinat, Kepuasan Kerja dan Komitmen Mengikut Faktor Demografi	118
	Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	
5.2.1.1	Komunikasi Pegawai dan Subordinat	118
5.2.1.2	Kepuasan Kerja	120
5.2.1.3	Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	124
5.2.2	Hubungan Antara Komunikasi Pegawai-Subordinat dan Kepuasan Kerja Kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia	127
5.2.3	Hubungan Antara Komunikasi Pegawai-Subordinat dan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	129
5.2.4	Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	130
5.2.5	Peramal-Peramal Dalam Komunikasi Pegawai-Subordinat, Kepuasan Kerja dan Komitmen Pekerja	131
5.3	Implikasi Kajian	134

5.4	Cadangan Untuk Kajian Yang Akan Datang	136
5.4.1	Populasi Di Kawasan Lain	136
5.4.2	Kepelbagaian Instrumen Kajian	137
5.4.3	Kajian Jabatan Beruniform Lain	137
5.4.4	Kajian Kaedah Komunikasi	138
5.5	Rumusan Bab	138

BIBLIOGRAFI

LAMPIRAN

- 1 Soal selidik
- 2 Surat menyurat

SENARAI JADUAL

	JADUAL	MUKASURAT
Jadual 3.1 :	Populasi Responden Untuk Kajian Di Penjara Kajang Dan Penjara Wanita Kajang	62
Jadual 3.2 :	Skala Likert Bagi Instrumen Komunikasi Pegawai- Subordinat	66
Jadual 3.3 :	Skala Likert Bagi Instrumen Kepuasan Kerja	67
Jadual 3.4 :	Skala Likert Bagi Instrumen Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	68
Jadual 3.5:	Maklumat Demografi Responden	71
Jadual 3.6:	Kebolehpercayaan Subskala Komunikasi Pegawai–Subordinat	72
Jadual 3.7 :	Kebolehpercayaan Subskala Kepuasan Kerja	72
Jadual 3.8 :	Kebolehpercayaan Subskala Komitmen Terhadap Organisasi	73
Jadual 3.9 :	Kesahan Subskala Komunikasi Membina	74
Jadual 3.10 :	Kesahan Subskala Komunikasi Terbuka	75
Jadual 3.11 :	Kesahan Subskala Komunikasi Ke Atas	76
Jadual 3.12 :	Kesahan Subskala Komunikasi Ke Bawah	77
Jadual 3.13 :	Kesahan Subskala Instrinsik	78
Jadual 3.14 :	Kesahan Subskala Ekstrinsik	79
Jadual 3.15 :	Kesahan Subskala Kesetiaan Terhadap Organisasi	80
Jadual 3.16 :	Kesahan Subskala Identifikasi Keorganisasian	80
Jadual 3.17 :	Kesahan Subskala Penglibatan Dalam Organisasi	81
Jadual 3.18:	Interpretasi Nilai Pekali Korelasi	82

Jadual 4.1: Taburan Demografi Responden Berdasarkan Institusi Penjara	85
Jadual 4.2: Ujian-t Bagi Perbezaan Jantina Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat	87
Jadual 4.3: Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Umur Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat	88
Jadual 4.4 : Ujian-t Bagi Perbezaan Institusi Penjara Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat	89
Jadual 4.5 : Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Taraf Perkahwinan Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat	89
Jadual 4.6: Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Kelayakan Akademik Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat	90
Jadual 4.7: Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Kumpulan Jawatan Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat	91
Jadual 4.8: Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Tempoh Perkhidmatan Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat	91
Jadual 4.9 : Ujian <i>Post Hoc</i> Bagi Tempoh Perkhidmatan Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat	92
Jadual 4.10: Ujian-t Bagi Perbezaan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi Dari Segi Jantina	93
Jadual 4.11: Ujian ANOVA Bagi Perbezaan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi Dari Segi Umur	94
Jadual 4.12: Ujian <i>Post Hoc</i> ANOVA Duncan Bagi Umur Dengan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	95
Jadual 4.13: Ujian-t Bagi Perbezaan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi Dari Segi Institusi Penjara	96
Jadual 4.14: Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Taraf Perkahwinan Dengan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	96
Jadual 4.15: Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Kelayakan Akademik Dengan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	97
Jadual 4.16: Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Kumpulan Jawatan Dengan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	98

Jadual 4.17 : Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Kumpulan Jawatan Dengan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	98
Jadual 4.18 : Ujian-t Bagi Perbezaan Jantina Dengan Kepuasan Kerja	99
Jadual 4.19 : Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Umur Dengan Kepuasan Kerja	100
Jadual 4.20 : Ujian-t Bagi Perbezaan Kepuasan Kerja Dari Segi Institusi Penjara	100
Jadual 4.21 : Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Taraf Perkahwinan Dengan Kepuasan Kerja	101
Jadual 4.22 : Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Kelayakan Akademik Dengan Kepuasan Kerja	102
Jadual 4.23 : Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Kumpulan Jawatan Dengan Kepuasan Kerja	103
Jadual 4.24 : Ujian <i>Post Hoc</i> ANOVA Duncan Bagi Kumpulan Jawatan Dengan Kepuasan Kerja	103
Jadual 4.25 : Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Tempoh Perkhidmatan Dengan Kepuasan Kerja	104
Jadual 4.26 : Ujian <i>Post Hoc</i> ANOVA Duncan Bagi Tempoh Perkhidmatan Dengan Kepuasan Kerja	104
Jadual 4.27 : Ujian Korelasi Pearson di antara Komunikasi Pegawai-Subordinat, Kepuasan Kerja dan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	107
Jadual 4.28 : Peramal Kepuasan Kerja : Analisis Regressi Prosedur <i>Stepwise</i>	108
Jadual 4.29 : Peramal Komitmen Pekerja : Analisis Regressi Prosedur <i>Stepwise</i>	109
Jadual 4.30 : Peramal Komunikasi Pegawai - Subordinat : Analisis Regressi Prosedur <i>Stepwise</i>	110
Jadual 4.31 : Peramal Komitmen Pekerja : Analisis Regressi Prosedur <i>Stepwise</i>	111
Jadual 4.32 : Peramal Komunikasi Pegawai-Subordinat : Analisis	112

Regressi Prosedur *Stepwise*

Jadual 4.33 : Peramal Kepuasan Kerja : Analisis Regressi Prosedur *Stepwise* 113

Jadual 4.34 : Ringkasan Dapatan Kajian 115

SENARAI GAMBARAJAH

GAMBARAJAH	MUKASURAT
Rajah 2.1 : Hubungan Kepuasan-Prestasi Mengikut Teori Hubungan Manusia	53
Rajah 2.2 : Rangkakerja Teoritikal Hubungan Komunikasi Pegawai-subordinat Dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Pekerja	55

BAB I

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Dalam memastikan sesebuah organisasi berada dalam keadaan kesempurnaan, terdapat berbagai faktor luaran dan dalaman yang boleh mempengaruhi organisasi tersebut. Faktor-faktor berkenaan tidak hanya terhad kepada faktor yang bersifat kepada ganjaran material atau ekonomi semata-mata. Faktor kemanusiaan juga memainkan peranan yang besar dalam mempengaruhi kestabilan dan kemantapan sesebuah organisasi. Salah satu faktor yang menjadi penentu kesempurnaan dalam sesebuah organisasi adalah melalui sistem komunikasi yang diamalkan oleh organisasi berkenaan. Pace dan Faules (1994) menyatakan terdapat hubungkait antara komunikasi dan kejayaan sesebuah organisasi di mana dengan meningkatkan komunikasi organisasi akan turut meningkatkan pencapaian organisasi itu sendiri. Dengan kata lain, manusia mengkaji komunikasi organisasi untuk menjadi seorang pengurus yang baik sehinggakan ada pengkaji menyifatkan bahawa pengurusan itu adalah komunikasi (D'Aprix, 1982).

Kenyataan ini adalah selaras dengan pandangan Philips (1982) iaitu sesebuah organisasi disatukan bersama melalui komunikasi. Tanpa komunikasi yang baik antara para pekerja, ianya akan memusnahkan sesebuah organisasi. Pandangan

ini disokong oleh Fry (1977) yang menyebut bahawa manusia perlu membangunkan kebolehan mereka untuk berkomunikasi supaya dapat membentuk dan mengekalkan sesebuah organisasi.

Dalam usaha untuk mencapai objektif atau matlamat sesebuah organisasi, apa yang perlu dilaksanakan oleh setiap pekerja dalam organisasi berkenaan adalah mencari jalan bagaimana untuk menyatupadukan setiap ahli organisasi menerusi satu sistem komunikasi yang cekap dan teratur. Ini memandangkan komunikasi dalam organisasi merupakan sesuatu yang amat penting dan menjadi tunggak dalam menggerakkan sesebuah organisasi. Hargreaves (1977) menyatakan bahawa mereka yang bekerja dalam sesebuah organisasi tidak dapat lari dari berkomunikasi sesama sendiri kerana komunikasi adalah sesuatu yang dikaitkan dengan manusia.

1.2 Pernyataan Masalah

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang amat penting dalam sesebuah organisasi. Razali (1997) menyatakan bahawa proses komunikasi adalah suatu asas pembinaan kepada segala aktiviti dalam sesebuah organisasi. Pemimpin dalam sesebuah organisasi perlu memberi perhatian terhadap usaha untuk mewujudkan sistem komunikasi yang berkesan. Kegagalan dalam aspek ini akan menimbulkan banyak permasalahan yang boleh menjejaskan kelancaran perjalanan sesebuah organisasi. Sigband dan Bell (1994) mengenalpasti antara halangan

yang terdapat dalam komunikasi adalah seperti mempunyai tanggapan yang berbeza, minat dan pengetahuan yang kurang, masalah emosi, personaliti, penampilan, prasangka, gangguan, kelemahan pentadbiran organisasi, tiada kemahiran mendengar dan masalah bahasa. Koonce (1998) mendapati bahawa kebanyakan ketua jarang mendapat maklumbalas daripada pekerja-pekerjanya. Ini adalah kerana ada sebahagian ketua yang tergolong dalam golongan mereka yang tidak pernah memberikan maklumbalas sehingga berlakunya masalah-masalah dalam organisasi tersebut. Selain daripada itu, mereka juga suka membiarkan orang bawahan bertanya-tanya tentang pencapaian mereka. Ketua juga dikatakan tidak dapat menguruskan masa dengan baik sehingga tidak berkesempatan untuk membuat penilaian tentang pencapaian pelaksanaan tugas pekerja mereka. Kemungkinan juga terdapat ketua yang terdiri dari mereka yang kurang berkomunikasi dengan pekerja dan menjauhkan diri dari aktiviti harian di tempat kerja.

Keperluan seseorang pengurus dalam melaksanakan proses komunikasi dalam sesebuah organisasi juga berkait rapat dengan penubuhan carta organisasi organisasi berkenaan (Philips, 1982). Kepentingan diadakan carta organisasi perjawatan di dalam sesebuah organisasi adalah kerana setiap bahagian dalam sesuatu unit tidak dihubungkan secara terus. Dengan itu, perhubungan komunikasi di antara setiap unit perlu dikekalkan oleh para penyelia pada setiap unit.

Dalam konteks sesebuah organisasi, peranan komunikasi memanglah amat penting. Sepertimana menurut Stoner dan Wankel (1989), komunikasi yang efektif adalah penting bagi para pengurus atas dua sebab. Pertama, komunikasi ialah proses menerapkan fungsi-fungsi pengurusan seperti perancangan, pengorganisasian, pimpinan, dan pengawalan untuk dilaksanakan. Kedua, komunikasi ialah aktiviti di mana para pengurus menumpukan sebahagian besar dari waktu mereka. Hubbard (2000) pula menyatakan bahawa kepentingan komunikasi ini diperkukuhkan menerusi kajian-kajian yang menyatakan bahawa selagi manusia itu boleh berkomunikasi, selagi itulah manusia dikira masih hidup (Mohd. Arif, 2001).

Lesikar (1977) menyatakan bahawa terdapat empat faktor yang mempengaruhi keberkesanan komunikasi dalam organisasi, iaitu :

- i. saluran-saluran komunikasi yang formal,
- ii. struktur autoriti organisasi,
- iii. pengkhususan kerja, dan
- iv. hak milik maklumat.

Manakala menurut Koontz dan Weihrich (2001), komunikasi adalah amat penting bagi perjalanan dalaman sesebuah organisasi kerana ianya menggabungkan fungsi-fungsi pengurusan. Keperluan komunikasi adalah untuk :

- i. Menetapkan dan menyebarkan dengan lebih meluas lagi matlamat sesebuah organisasi
- ii. Menyusun rancangan untuk mencapai tujuan dan matlamat tersebut
- iii. Mengatur sumber manusia dan sumber lain dalam cara yang paling cekap dan berkesan
- iv. Memilih, membentuk, dan menilai para anggota dalam organisasi
- v. Memimpin, mengarah, mendorong, dan mencipta iklim yang akan menerbitkan keinginan orang untuk memberi sumbangan pada organisasi, dan
- vi. Mengawal prestasi.

Komunikasi yang terjalin di antara pegawai dan subordinat ini secara tidak langsung memberi kesan kepada kepuasan kerja seseorang pegawai dan komitmen mereka terhadap organisasi. Schweiger dan Denisi (1991) dalam kajian mereka menunjukkan bahawa terdapat pertalian positif dan kukuh di antara komunikasi ketua-subordinat dengan komitmen terhadap organisasi. Manakala Gatewood, Miles, dan Partrich (1989) dalam kajian mereka menunjukkan bahawa terdapat pertalian yang positif di antara amalan komunikasi ketua-subordinat dengan kepuasan kerja.

Ini bermakna kepentingan komunikasi dalam organisasi ini mempunyai kesan kepada komitmen pekerja terhadap organisasi dan kepuasan kerja sepertimana yang dinyatakan oleh Goldhaber, Yates, Porter dan Lesniak (1978) iaitu terdapat

pertalian yang positif di antara komunikasi ketua-subordinat dengan kepuasan kerja dan juga komitmen terhadap organisasi. Kajian yang dijalankan oleh mereka ini menunjukkan gelagat komunikasi ketua menyumbang lebih 60% variasi di dalam kepuasan bekerja subordinat dan komitmen mereka terhadap organisasi. Manakala Hana dan Wilson (1998) pula berpendapat bahawa perkongsian maklumat dan saling merujuk antara ketua dan subordinat adalah sebahagian daripada integrasi di dalam organisasi itu sendiri. Perkongsian maklumat ini dapat menghubungkan pelbagai unit di samping mengukuhkan unit dalam organisasi secara keseluruhannya. Dalam masa yang sama perkongsian maklumat dapat menyelesaikan tugas dan perkara-perkara yang subordinat lakukan samada yang melibatkan bahagian atau unit lain.

Sehubungan dengan itu, permasalahan utama dalam kajian ini adalah menentukan sejauhmanakah komunikasi yang berlaku di antara pegawai dan subordinat dapat menentukan kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi di Jabatan Penjara Malaysia.

1.3 Latarbelakang Organisasi

Jabatan Penjara Malaysia ialah satu organisasi persekutuan dalam Kementerian Dalam Negeri yang ditubuhkan di bawah Akta Penjara 1952 (Pindaan 1995) dan Peraturan Penjara 1953 (Pindaan 2000). Jabatan Penjara merupakan satu komponen dalam Sistem Keadilan Jenayah Malaysia di mana ianya terdiri

daripada beberapa institusi iaitu Penjara, Pusat Pemulihan Akhlak, Tempat Tahanan Perlindungan, Sekolah Henry Gurney dan Depot Tahanan Pendatang Tanpa Izin. Sejarah penubuhan institusi penjara ini bermula dengan penubuhan Penjara Taiping atau lebih dikenali sebagai "Taiping Gaol" pada tahun 1879. Penjara ini merupakan penjara terbesar di Tanah Melayu semasa pemerintahan British di mana pada masa tersebut, penjara ditubuhkan adalah dengan tujuan untuk menimbulkan kesengsaraan dalam hidup banduan dengan harapan kesengsaraan tersebut akan dapat menghindarkan masyarakat dari melakukan kesalahan jenayah.

Walaupun bagaimanapun, penubuhan jabatan ini sekarang adalah berbeza kerana ianya ditubuhkan berteraskan kepada dua objektif yang utama. Objektif pertama jabatan ini adalah untuk melaksanakan penahanan dan pengawasan kepada banduan melalui sistem keselamatan yang bersepadu agar banduan dapat menjalani tempoh hukuman dan persekitaran dengan selamat dan terjamin. Manakala objektif keduanya pula adalah untuk melaksanakan program-program pembentukan akhlak dan sikap penghuni melalui pendekatan pemulihan yang efektif agar mereka insaf dan menjadi warganegara yang bertanggungjawab serta produktif setelah dibebaskan kelak. Secara amnya, tugas pegawai penjara bolehlah diringkaskan kepada menjaga dan mengawal banduan di samping memulihkan mereka sepanjang tempoh mereka menjalani hukuman penjara.

Memandangkan tugas-tugas pegawai penjara lebih kepada melaksanakan pengurusan yang berkaitan dengan sumber manusia sama ada dengan urusan-urusan yang berkait rapat dengan banduan/tahanan/penghuni ataupun dengan kakitangan penjara, maka pegawai dan kakitangan jabatan ini perlulah sentiasa mempunyai sikap dedikasi dan bertanggungjawab terhadap tugas masing-masing bagi meningkatkan mutu perkhidmatan. Ini hanya dapat direalisasikan sekiranya pegawai dan kakitangan dapat melaksanakan tugas-tugas harian mereka dengan mencapai tahap kepuasan kerja dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan.

Jabatan Penjara juga merupakan sebuah organisasi yang mempunyai hierarki yang amat luas dari segi penyusunan jawatannya. Bermula dari peringkat bawahan iaitu peringkat warder penjara (Gred Jawatan KX11) sehinggalah kepada peringkat tertinggi ke tahap Ketua Pengarah Penjara (JUSA Gred B), terdapat sebanyak 14 peringkat dalam susunan organisasinya. Dengan ini, kekuatan dalam struktur komunikasi di antara peringkat tersebut perlulah dikaji untuk memastikan bahawa setiap peraturan atau arahan-arahan yang disampaikan daripada peringkat atasan dapat dilaksanakan dengan sempurna. Selain daripada arahan dan peraturan yang perlu disampaikan oleh pegawai atasan kepada staf bawahan, hubungan kemanusiaan yang terjalin melalui komunikasi juga adalah amat penting bagi sesebuah organisasi.

Melalui kajian ini, satu tinjauan dibuat bagi menentukan sama ada faktor komunikasi di antara pegawai atasan dan staf bawahan dapat memberikan kepuasan kerja kepada pekerja, disamping dapat melahirkan pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap Jabatan Penjara. Penemuan kajian ini adalah diharap dapat memberi manfaat kepada pihak pengurusan Jabatan Penjara bagi membentuk sebuah organisasi yang mempunyai suasana komunikasi yang sihat diantara para pegawai yang bertugas dalam organisasi ini.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh Philips (1982), iaitu dalam sesebuah organisasi, segala keputusan yang dibuat perlu melibatkan komunikasi yang baik sesama para pekerja kerana keperluan manusia adalah disatukan melalui komunikasi, sama ada melalui percakapan yang berhemah mahupun penulisan yang baik dan berkesan. Inilah yang menjadi tunjang utama kejayaan sesebuah organisasi tersebut. Oleh hal yang demikian, adalah perlu kajian-kajian sebegini diadakan dalam sesebuah organisasi yang mempunyai susunan hierarki perjawatan yang bertingkat-tingkat seperti yang dilaksanakan di Jabatan Penjara ini bagi memastikan bahawa tidak terdapat sebarang permasalahan yang timbul di sepanjang proses penyaluran maklumat dilakukan.

1.4 Persoalan Kajian

Persoalan yang dikemukakan dalam kajian ini ialah :

- i. Adakah terdapat perbezaan dari segi komunikasi pegawai–subordinat, kepuasan kerja dan komitmen mengikut aspek-aspek demografi iaitu jantina, umur, etnik, taraf perkahwinan, kelayakan akademik, kumpulan jawatan, tempoh perkhidmatan dan institusi di mana pegawai bertugas di Jabatan Penjara Malaysia?
- ii. Adakah terdapat hubungan antara komunikasi pegawai–subordinat dan kepuasan kerja kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia?
- iii. Adakah terdapat hubungan antara komunikasi pegawai–subordinat dengan komitmen pekerja terhadap organisasi?
- iv. Adakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi?
- v. Apakah peramal-peramal kepada pembolehubah komunikasi pegawai–subordinat, kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi?

1.5 Objektif Kajian

Secara umum, kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara komunikasi pegawai–subordinat dengan kepuasan kerja dan komitmen. Manakala secara khususnya, kajian ini adalah bertujuan untuk :

- i. Mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan dari segi komunikasi pegawai-subordinat, kepuasan kerja dan komitmen mengikut aspek-aspek demografi di Jabatan Penjara Malaysia.
- ii. Mengkaji sama ada terdapat hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat dan kepuasan kerja kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia.
- iii. Mengenalpasti sama ada terdapat hubungan antara komunikasi pegawai – subordinat dengan komitmen pekerja terhadap organisasi?
- iv. Mengkaji sama ada terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi.
- v. Mengenalpasti apakah peramal-peramal kepada pembolehubah komunikasi pegawai-subordinat, kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi.

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti perbezaan antara pembolehubah-pebolehubah iaitu komunikasi pegawai-subordinat, kepuasan kerja, komitmen dengan faktor demografi di kalangan kakitangan yang bertugas di Jabatan Penjara Malaysia. Kajian komunikasi di antara pegawai dan subordinat ini amat wajar dilakukan untuk mengetahui sama ada faktor bukan ekonomi seperti hubungan kemanusiaan di antara pegawai dan subordinat dapat melahirkan pekerja yang berpuashati dengan kerja mereka dan mempunyai komitmen terhadap organisasi.

Secara pragmatik, hasil daripada kajian ini kelak akan dapat membantu pihak pengurusan dalam merangka strategi yang berkesan bagi melahirkan pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap jabatan dan seterusnya sanggup untuk menyumbang seluruh tenaga bagi kebaikan organisasi. Selain daripada itu, kajian ini juga dapat memberi sumbangan dari segi ulasan karya tentang komunikasi organisasi dan pengukuhan teori, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi serta boleh dijadikan sebagai panduan dan rujukan di masa-masa akan datang oleh para pengkaji yang lain. Hasil kajian ini juga mempunyai sumbangan dari segi akademik di mana dapatan kajian ini dapat menyumbang kepada penambahan ulasan karya berkaitan dengan kajian-kajian disamping aspek-aspek teoritikal iaitu Teori Hubungan Manusia yang digunapakai dalam kajian ini.

1.7 Skop Kajian

Kajian ini dilakukan secara tinjauan dan organisasi yang dipilih adalah Penjara Wanita Kajang dan Penjara Pusat Selangor. Penjara Wanita Kajang menempatkan banduan dan tahanan dari kalangan wanita sahaja manakala Penjara Pusat Kajang menempatkan banduan dan tahanan dari kalangan lelaki. Kedua-dua organisasi ini adalah terletak di dalam Kompleks Penjara Kajang.

Kajian ini dijalankan ke atas responden-responden yang berjawatan Wader Penjara (KX12) sehingga kepada Timbalan Penguasa Penjara (KX5) iaitu

kakitangan yang berada dalam kategori Kumpulan A, B dan C. Responden kajian ini dipilih secara rawak tanpa mengira latarbelakang tempat tinggal dan negeri asal mereka. Implikasi daripada pemilihan responden ini adalah untuk mengetahui sejauhmanakah perkaitan dan perhubungan antara kakitangan yang mempunyai peringkat jawatan yang berbeza dan jantina yang berlainan dengan pembolehubah-pembolehubah kajian yang telah dipilih. Pemilihan ini juga adalah untuk menjawab persoalan sama ada terdapat perbezaan yang ketara antara kakitangan daripada peringkat jawatan dan jantina yang berbeza dengan pembolehubah tersebut atau sebaliknya.

Tumpuan kajian ini hanyalah terhad kepada hubungan komunikasi diantara pegawai atasan dengan staf bawahan terhadap kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Ianya tidak meliputi kesan komunikasi terhadap lain-lain faktor seperti peningkatan prestasi pekerja dan motivasi. Kajian ini juga mengambilkira komunikasi diantara pegawai dengan subordinat yang berbentuk lisan dan secara elektronik. Kajian ini dibatasi dengan bilangan pembolehubah-pembolehubah yang terhad yang digunakan dalam model kajian ini semata-mata. Dengan ini, hasil kajian yang diperolehi tidak menggambarkan keseluruhan kakitangan Jabatan Penjara Malaysia dari segi kepuasan kerja dan komitmen pegawai penjara terhadap organisasi disebabkan faktor kekurangan kos dan masa.

1.8 Definisi Konsep dan Operasi

Untuk memberi penerangan dan penjelasan berkenaan dengan pembolehubah-pembolehubah utama yang digunakan dalam kajian ini, definisi konsep bagi pembolehubah ini adalah dijelaskan.

1.8.1 Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penggunaan lisan dan perlakuan bukan lisan untuk mencari makna yang diterima antara dua atau lebih individu dalam konteks dan persekitaran tertentu (Lumsden dan Lumsden, 2000). Menurut Koontz dan Weihrich (2001), komunikasi adalah pemindahan maklumat daripada pengirim kepada penerima, supaya maklumat itu dapat difahami oleh penerima. Manakala Stoner dan Wankel (1989) pula menyatakan komunikasi yang efektif dalam organisasi melibatkan soal menyampaikan sesuatu mesej yang tepat dari seorang kepada seorang yang lain (atau kepada beberapa orang).

Secara umumnya bolehlah disimpulkan bahawa komunikasi merupakan suatu proses pemindahan maklumat di antara dua pihak iaitu pengirim dan penerima dan proses ini memberi makna yang difahami dengan jelas oleh kedua-dua pihak tersebut dan dalam konteks kajian ini komunikasi dilihat dari sudut komunikasi pegawai dan subordinat.

1.8.2 Komunikasi Pegawai–Subordinat

Komunikasi antara pegawai dan subordinat adalah komunikasi yang berlaku antara kedua-dua belah pihak, samada dari pihak pegawai kepada subordinat dan sebaliknya. Komunikasi ini melibatkan komunikasi secara *downward* (dari pegawai ke subordinat) ataupun *upward* (dari subordinat ke pegawai). Kedua-dua jenis komunikasi ini bermatlamat untuk menyampaikan sesuatu maklumat dan untuk memastikan bahawa maklumat tersebut dapat difahami dengan jelas dan sempurna.

Menurut Jamaliah (2002), komunikasi pengurus–pekerja dalam organisasi wujud dalam dua bentuk iaitu dalam struktur formal dan tidak formal. Dalam struktur formal, komunikasi yang berlaku adalah berkaitan dengan bidang tugas mengikut hirarki seperti yang tercatat dalam carta organisasi. Sebagai contoh, pengurus memberitahu pekerja mengenai tugas yang harus dilakukan. Sementara itu, dalam struktur tidak formal pula, komunikasi merujuk kepada interaksi yang berlaku di luar daripada bidang tugas. Contohnya, pengurus mengucapkan tahniah kepada pekerja, berbual dengan pekerja pada waktu rehat, dan mengadakan perbincangan dalam perjumpaan sosial dengan warga organisasi serta keluarga mereka.

Dalam konteks kajian ini, istilah komunikasi pengurus-pekerja atau penyelia-pekerja disamaertikan dengan komunikasi pegawai-subordinat memandangkan istilah tersebut adalah lebih bersesuaian dengan struktur hirarki yang terdapat dalam perjawatan di Jabatan Penjara. Dalam kajian ini, komunikasi pegawai-subordinat diukur berdasarkan kepada soalselidik dengan soalan-soalan yang berbentuk komunikasi membina, komunikasi terbuka, komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Soalselidik ini dipetik dari kajian Dennis (1974) dan diubahsuai oleh Nik Hasnaa (1994) dan Jamaliah (2002).

1.8.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Holley dan Jennings (1983) sebagai penilaian seseorang pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya dari segi penyeliaan, gaji, pangkat, dan kerja itu sendiri. Penilaian adalah merupakan perbandingan antara harapan pekerja tersebut mengenai penyeliaan, gaji dan kenaikan pangkat dengan pengalamannya sendiri mengenai kerja itu. Manakala Koustelios dan Konstrantinos (1997) mendapati bahawa faktor kepuasan kerja ialah keadaan kerja itu sendiri, penyeliaan, gaji, ciri-ciri kerja, organisasi secara keseluruhan, dan kenaikan pangkat.

Kepuasan kerja merujuk kepada sikap dan perasaan pekerja terhadap kerja yang mereka lakukan. Dalam konteks kajian ini kepuasan kerja yang diukur merangkumi kepuasan kerja dalaman (intrinsik) dan luaran (ekstrinsik). Jamaliah (2002) menyatakan bahawa kepuasan kerja dalaman atau intrinsik adalah berhubung dengan kepuasan yang diperolehi melalui pekerjaan itu sendiri atau tugas-tugas yang dilaksanakan, sementara kepuasan luaran atau ekstrinsik pula adalah berhubung dengan sejauhmanakah faktor-faktor persekitaran kerja boleh memberi kepuasan kepada pekerja. Che Su (2000) pula menyatakan bahawa dimensi intrinsik dan ekstrinsik ini merupakan dua dimensi kepuasan kerja yang berbeza dari segi ciri-cirinya. Dimensi intrinsik merupakan faktor kepuasan meliputi ciri kerja, tanggungjawab, dan pencapaian. Sementara dimensi ekstrinsik atau ketidakpuasan pula adalah polisi organisasi, status, gaji, faedah, dan keseluruhan keadaan kerja.

Dalam kajian ini, kepuasan kerja adalah diukur dengan menggunakan soal selidik berdasarkan instrumen kepuasan kerja yang dibina oleh Warr, Cook dan Wall (1979) dan telah diterjemahkan oleh Jamaliah (2002).

1.8.4 Komitmen Terhadap Organisasi

Menurut Porter dan Lawler (1974), komitmen mencerminkan darjah kekuatan hubungan dan penglibatan psikologi di antara pekerja dan

organisasi di mana ia bekerja. Cook dan Wall (1980) pula mengaitkan komitmen dengan tiga komponen yang saling berhubungan, iaitu:

1. Kesetiaan terhadap organisasi iaitu keinginan untuk kekal dalam organisasi.
2. Identifikasi keorganisasian iaitu kebanggaan terhadap organisasi serta penghayatan nilai dan matlamat organisasi.
3. Penglibatan keorganisasian iaitu penglibatan dalam aktiviti yang dianjurkan organisasi

Mowday, Porter, dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan penglibatan dirinya di dalam organisasi. Hal ini dapat dinyatakan dengan tiga perkara, iaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Persiapan dan kesedian untuk berusaha dengan bersungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi sebahagian dari organisasi).

Manakala Allen dan Meyer (1993) pula menyatakan bahawa komitmen organisasi mempunyai tiga komponen, iaitu .:

1. Komponen *afektif* adalah berkaitan dengan emosional, identifikasi dan penglibatan pekerja di dalam suatu organisasi.
2. Komponen *normatif* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus pekerja berikan kepada organisasi.
3. Komponen *continuance* bermaksud komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika pekerja meninggalkan organisasi.

Komitmen terhadap organisasi merujuk kepada individu yang mempunyai kepercayaan yang kuat terhadap matlamat dan nilai organisasi, kesanggupan membuat sesuatu bagi pihak organisasi, dan mempunyai hasrat yang tinggi untuk mengekalkan keanggotaannya di dalam organisasi. Dalam konteks kajian ini, komitmen merujuk kepada kesanggupan melaksanakan matlamat yang digariskan oleh Jabatan Penjara Malaysia oleh para pegawai yang bertugas. Pengukuran tahap komitmen dalam konteks kajian ini diukur dengan menggunakan soalselidik yang telah diubahsuai daripada Cook dan Wall (1980) berdasarkan kepada tiga ukuran yang telah dinyatakan iaitu kesetiaan terhadap organisasi, identifikasi keorganisasian dan penglibatan dalam organisasi. Soalselidik berkenaan telah diterjemah oleh Jamaliah (2002).

1.8.5 Pegawai

Dalam kajian ini, istilah pegawai adalah merujuk kepada kumpulan pegawai penjara yang mempunyai pangkat dan jawatan daripada Inspektor Penjara (KX7), Penolong Penguasa Penjara (KX6) dan Timbalan Penguasa Penjara (KX 5). Kumpulan ini merupakan kumpulan pegawai kanan yang mempunyai tanggungjawab dan beban tugas yang berat yang perlu dilaksanakan selain daripada merupakan ketua dan pakar rujuk kepada pegawai bawahan atau dikenali sebagai subordinat.

1.8.6 Subordinat

Subordinat merujuk kepada kategori kumpulan pegawai penjara yang mempunyai pangkat dan jawatan yang lebih rendah daripada pegawai. Kumpulan ini meliputi kumpulan pegawai penjara yang berpangkat Warder Penjara (KX12), Kopral Penjara (KX11), Sarjan Penjara (KX10), Sarjan Mejar Penjara (KX9) dan Sub Inspektor Penjara (KX8). Kumpulan ini merupakan kumpulan pegawai penjara yang mempunyai tanggungjawab melaksanakan tugas-tugas kepenjaraan mengikut apa yang tercatat dalam senarai tugas mereka dan sepertimana yang diarahkan oleh pegawai atasan.

1.9 Rumusan Bab

Bab ini membincangkan tentang latarbelakang kepada kepentingan dan permasalahan komunikasi dalam konteks hubungan antara pegawai dan subordinat. Permasalahan kajian ini dibincangkan dari sudut halangan dan masalah yang berlaku dalam komunikasi serta perkaitannya dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Dari segi skop, kajian ini adalah terhadap kepada Jabatan Penjara Malaysia dan pembolehubah-pembolehubah tertentu sahaja. Kajian ini dijalankan adalah untuk melihat perkaitan di antara komunikasi pegawai dan subordinat di Jabatan Penjara Malaysia dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Bab seterusnya akan membincangkan berkenaan dengan penulisan sorotan kajian daripada pengkaji-pengkaji lain yang sebelum ini pernah membuat kajian berkenaan dengan komunikasi pegawai-subordinat, kepuasan kerja, dan komitmen pekerja terhadap organisasi.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Bahagian ini menyentuh tentang kajian-kajian yang telah dijalankan berkaitan dengan komunikasi di dalam organisasi yang menjurus kepada komunikasi antara pegawai dan subordinat, kepuasan kerja, komitmen pekerja terhadap organisasi dan hubungan yang berlaku di antara ketiga-tiga pembolehubah ini.

2.2 Komunikasi Pegawai-Subordinat

Kepentingan komunikasi sebenarnya telah dinyatakan sejak awal lagi sepertimana yang telah dinyatakan oleh Barnard (1938). Menurut Bernard, dalam teori organisasi, komunikasi memainkan peranan sebagai pusat, di mana melalui teknik-teknik komunikasi ini, segala struktur, pengembangan dan skop organisasi tersebut disatukan (Frank dan Brownell, 1989).

Dalam kajian Davis (1961) terhadap sekitar seratus buah perusahaan firma yang berusaha untuk menentukan tahap keberkesanan komunikasi dan tingkat pengurusan atasan ke bawah, dapatan kajian adalah seperti berikut;

- i. Para pengurus mengetahui sekitar dua pertiga ke atas apa yang mereka dengar dari pihak atasan.
- ii. Para pengurus di peringkat pengawas umum mengetahui 56% terhadap informasi tingkat atas.
- iii. Para pengurus di tahap pengelola hanya memahami 40% sahaja.
- iv. Para mandor hanya memahami 30% sahaja, dan
- v. Kakitangan di peringkat pengeluaran hanya memahami sekitar 20 %.

Katz dan Kahn (1966) menyatakan bahawa komunikasi ketua kepada subordinat juga dikenali sebagai komunikasi kepenyeliaan dan lazimnya komunikasi dalam konteks ini merangkumi :

- i) Arahan kerja
- ii) Rasional terhadap sesuatu tugas
- iii) Amalan dan aturan organisasi
- iv) Maklumbalas terhadap prestasi subordinat
- v) Penerapan matlamat organisasi

Katz dan Kahn (1966) juga menyatakan bahawa kebanyakan interaksi yang dilakukan oleh manusia adalah melibatkan perbuatan komunikasi (samaada secara lisan, bukan lisan, percakapan atau senyap). Ini bermakna bahawa dalam apa juga tindakan yang dilakukan oleh manusia, ianya banyak dikuasai oleh kemahiran seseorang dalam berkomunikasi.

Hargreaves (1977) pula menyatakan kepentingan komunikasi disedari oleh manusia sejak beberapa kurun yang lalu. Sejarah komunikasi bermula seawal 500 tahun sebelum masihi di mana Kerajaan Greek menganggap komunikasi di antara hamba abdi dan askar yang mengawalnya adalah menjadi punca kepada gejala rasuah dan korupsi di kalangan mereka. Bagi menghindari kejadian negatif ini berulang, maka Kerajaan Greek telah mengambil askar-askar yang tidak memahami bahasa tawanan hamba abdinya bagi mengawal mereka. Keputusan ini dibuat memandangkan kesedaran pihak kerajaan kepada kesan yang akan timbul bila berlaku komunikasi antara dua pihak berlaku.

Hargreaves (1977) menyatakan bahawa kebolehan untuk berkomunikasi merupakan sebahagian dari tanggungjawab seorang pengurus. Mereka juga bukan sahaja perlu mahir berkomunikasi secara professional malah perlu pandai membantu dalam menimbulkan suasana yang baik semasa komunikasi tersebut berlaku.

Menyentuh kepada proses komunikasi pula, ianya adalah merupakan asas pembinaan segala aktiviti dalam sesebuah organisasi. Memandangkan manusia kini berada di dalam zaman teknologi maklumat yang semakin berleluasa, menurut Razali (1997), pemimpin dalam organisasi perlu memberi perhatian terhadap usaha untuk mewujudkan sistem komunikasi yang berkesan. Sesebuah organisasi yang disusun berstruktur adalah bertujuan untuk melakukan tugas tersebut bagi mencapai matlamat. Dalam susunan ini

para pengurus dan subordinat serta lingkungan eksternal perlu dihubungkan oleh proses-proses komunikasi yang teratur bagi tujuan tersebut (Hick & Gullet, 1987). Kegagalan dalam aspek ini akan menimbulkan banyak permasalahan yang akan menjejaskan kecekapan dan kelicinan perjalanan sesebuah organisasi. Phillips (1982) menambah bahawa seseorang pekerja yang berjaya adalah mereka yang boleh berkomunikasi dengan baik. Apa yang jelas, walau apa pun tujuan atau matlamat seseorang pekerja itu bekerja samada untuk mencari kekayaan, imej atau kuasa, mereka yang mampu bertutur dan menulis dengan baik adalah dianggap mereka yang benar-benar berjaya.

Sementara itu Parkinson dan Rustomji (1992) pula mendapati bahawa dalam organisasi perlu wujud komunikasi dua hala yang betul iaitu merangkumi penerangan, soalan, kritikan dari pihak atasan, dan juga dari pihak bawahan. Dengan itu kepimpinan yang cemerlang adalah apabila dapat berkomunikasi bersama kakitangan, pelajar-pelajar dan komuniti dalam suasana mesra. Di samping itu juga mereka dianggap mempunyai satu sistem komunikasi yang baik, jika maklumat dan idea-idea bergerak dari atas ke bawah atau sebaliknya tanpa gangguan (Ubben dan Hughes, 1987).

Hashim (2001) menyatakan bahawa arah aliran komunikasi dalam organisasi boleh dibahagikan kepada tiga bentuk iaitu komunikasi menegak (vertikal) yang melibatkan komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas serta komunikasi mendatar (horizontal atau lateral). Hubungan menegak adalah

hubungan yang melibatkan kakitangan dan ketua mereka yang berbentuk hubungan ke bawah dan ke atas, manakala hubungan mendatar atau lateral ialah hubungan pada peringkat yang setara iaitu sesama ketua atau sesama kakitangan bawahan.

Proses komunikasi antara pengurus dan kakitangan bawahan menjadi bidang yang sangat popular dalam kajian komunikasi keorganisasian (Jablin, 1980; Fulk dan Mani, 1987; Densereau dan Markham, 1987). Hashim juga menyatakan bahawa satu faktor yang paling mendesak berkaitan dengan hubungan komunikasi dalam mana-mana organisasi ialah hubungan antara pihak atasan dan subordinat iaitu sama ada penyelia-subordinat atau pengurus-subordinat. Ini kerana hubungan antara ketua dan kakitangan bawahan seringkali menghadapi masalah. Hubungan ke atas sering menghadapi masalah pindaan atau pemutarbalikan maklumat dan kecurigaan kakitangan menyampaikan maklumat. Ini menyebabkan maklumat sebenar dan tepat tidak diperolehi oleh ketua mereka (Hawkins dan Preston, 1981). Komunikasi ke bawah pula ialah suatu yang rumit kerana melibatkan tekanan bersifat antara peribadi dan struktural, sedangkan 80% maklumat yang disampaikan ke bawah adalah oleh pihak pengurus. Pihak atasan mengawal aliran maklumat, manakala kakitangan bawahan pula sangat bergantung pada maklumat pegawai atasan untuk melaksanakan tugas (Hashim, 2001)

Baskin dan Aronoff (1980) pula menyatakan bahawa fungsi hubungan pihak atasan-subordinat yang telah diterima umum adalah berkaitan dengan fungsi perancangan, pengorganisasian, pengarahan, dan kawalan iaitu merupakan fungsi utama dalam pengurusan organisasi. Secara khusus, hubungan pihak atasan-subordinat melibatkan banyak perkara dan aktiviti komunikasi merangkumi memberi dan menerima arahan, komunikasi berbentuk tunjukajar atau panduan, kepimpinan, koordinasi, penyusunan tugas, membuat keputusan, mencari maklumat, motivasi, temuduga, kaunseling, inovasi dalam organisasi, dan sebagainya (Hashim, 2001)

Banyak kajian telah dibuat mengenai hubungan pihak atasan-subordinat. Antaranya Densereau dan Markham (1987) yang meneliti pelbagai kajian berkaitan dengan komunikasi pihak atasan-subordinat seperti kajian Jablin (1979) telah merumuskan kajian tersebut dengan membuat kesimpulan :

- i. Penemuan yang konsisten tentang komunikasi pihak atasan-subordinat dengan satu hingga dua per tiga masa digunakan oleh pihak atasan khususnya penyelia, adalah berkomunikasi dengan subordinat.
- ii. Sebagai tambahan, kajian lain menunjukkan lebih kurang satu per tiga daripada komunikasi pengurus melibatkan komunikasi bersifat rutin (menulis dan membaca laporan, menghantar dan menerima maklumat yang diperlukan, serta menjawab soalan tatacara).

- iii. Hubungan sosial komunikasi pihak atasan dan subordinat secara langsung boleh memberi kesan terhadap bentuk interaksi dan pertukaran mesej.

Jablin (1987) pula menyatakan bahawa hubungan ketua dan subordinat yang harmoni dan baik dapat melicinkan lagi perjalanan organisasi disamping dapat mencapai misi dan visi organisasi. Secara tidak langsung, komunikasi yang berkesan di antara ketua dan subordinat akan dapat menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Manakala Locke (1975) pula menyatakan hubungan penyelia dengan pekerja menentukan sikap, moral, kebudayaan, dedikasi, kecekapan dan produktiviti para pekerja.

Clampitt dan Downs (1994) mentakrifkan komunikasi ketua-subordinat sebagai satu komunikasi yang berbentuk dari atas dan bawah di antara ketua dan subordinat. Mereka memperjelaskan takrifan ini lagi dengan memperincikan tiga prinsip utama dalam interaksi ketua dan subordinat iaitu :

- i. Sejauh mana ketua itu terbuka kepada idea yang diberikan oleh subordinat
- ii. Sejauh mana ketua mendengar dan memberi perhatian kepada apa yang diperkatakan oleh subordinat
- iii. Sejauh mana panduan yang diberikan oleh ketua dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan tugas kepada subordinat.

Hana dan Wilson (1998) menyatakan bahawa perkongsian maklumat dan saling merujuk antara ketua dan subordinat adalah sebahagian daripada integrasi di dalam organisasi dan pengekalan fungsi komunikasi di dalam organisasi. Perkongsian maklumat ini dapat menghubungkan pelbagai unit disamping mengukuhkan unit dalam organisasi secara keseluruhannya. Dalam masa yang sama perkongsian maklumat dapat menyelesaikan tugas dan perkara-perkara yang subordinat lakukan sama ada yang melibatkan bahagian atau unit lain.

Secara keseluruhannya komunikasi pegawai-subordinat yang diberi penekanan dalam kajian ini adalah merujuk kepada hubungan diantara pegawai atasan dengan pegawai bawahan yang berlaku dalam sesebuah organisasi. Ulasan karya berkenaan dengan komunikasi pegawai-subordinat ini juga memberi implikasi tentang kepentingan komunikasi tersebut dalam organisasi dan pengaruhnya kepada pekerja-pekerja yang lain.

2.3 Kepuasan Kerja

Hoppock (1935) telah mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kombinasi faktor-faktor psikologikal, fisiologikal dan keadaan-keadaan persekitaran yang menyebabkan seseorang berpuas hati dengan kerjanya. Hoppock melihat kepuasan bekerja sebagai sesuatu yang disebabkan keseragaman di antara keperluan-keperluan kerja tersebut dengan persekitaran-

persekitarannya. Lawler dan Porter (1967) dalam kajian mereka turut menyimpulkan bahawa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja iaitu semakin tinggi tahap kepuasan kerja, semakin tinggi juga prestasi kerja.

Kepuasan kerja juga menjadi perkara penting kerana ianya dapat mempengaruhi produktiviti seseorang pekerja (Steers & Porter, 1983). Ini kerana para pekerja yang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeza dengan pekerja yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga mereka bekerja dalam keadaan terpaksa.

Kepuasan kerja adalah suatu aspek penting dalam kehidupan seseorang. Dalam kehidupan seharian, kebanyakan individu meluangkan sebahagian besar masanya di tempat kerja. Oleh itu dengan mengenal pasti faktor-faktor yang memberi kepuasan kerja akan dapat sedikit sebanyak membantu mewujudkan kehidupan sempurna dan tenteram kepada individu (Gruenberg, 1981). Hassan dan Bahtiar (2003) menyatakan bahawa kepuasan kerja dikaitkan kepada perasaan seronok hasil daripada pekerjaan dan keadaan persekitaran pekerjaan. Ianya sebagaimana yang dinyatakan oleh Locke (1976), iaitu kepuasan kerja didefinisikan sebagai keseronokan atau emosi yang positif hasil daripada penilaian sesuatu kerja atau pengalaman kerja.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang pekerja adalah berbeza dengan pekerja yang lain.

Koo (1989) pula menyatakan bahawa hubungan interpersonal yang baik menyebabkan wujudnya komunikasi yang berkesan. Faktor hubungan interpersonal ini menyebabkan wujudnya tahap kepuasan kerja yang tinggi di kalangan guru dan pegawai tadbir. Goldhaber (1992) pula membuat penyelidikan bahawa faktor terpenting yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah kualiti hubungan antara pekerja dan penyelia. Sifat-sifat yang membawa teras kepada usaha memupuk hubungan ketua-pegawai bawahan yang berkualiti tinggi, ialah :

- i. Seorang ketua yang memuji pegawai bawahannya
- ii. Seorang ketua yang memahami kerja pegawai bawahannya
- iii. Seorang ketua yang boleh dipercayai
- iv. Seorang ketua yang mesra
- v. Seorang ketua yang jujur
- vi. Seorang ketua yang membenarkan pegawai bawahannya memberikan pandangan yang berbeza dengannya

Kajian Vroom (1964) mengenai pangkat di kalangan pekerja kilang barangan elektronik mendapati adanya hubungan yang positif di antara kenyataan individu mengenai kenaikan pangkat dengan kepuasan kerja pada dirinya. Kenaikan pangkat dan penghargaan yang diterima dalam masa perkhidmatan

akan menggalakan kepada prestasi kerja yang lebih positif. Walau bagaimanapun sekiranya tanggungjawab yang diberikan itu mengatasi kemampuan individu akan berlakulah ketegangan kerja. Gruenberg (1980) mendapati bahawa perhubungan yang mesra dan saling bantu membantu dengan teman sekerja dan penyelia adalah sangat penting dan berkait rapat dengan kepuasan kerja dan ianya tidak ada kena mengena dengan keadaan tempat kerja dan juga jenis pekerjaan. Manakala Martin (1981) mendapati kepuasan dari segi kenaikan pangkat berkait secara positif dengan tahap pendidikan, status perkahwinan dan lama tempoh perkhidmatan.

Rakan sekerja juga memainkan peranan penting dalam memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan produktiviti. Rakan sekerja merujuk kepada individu atau kumpulan di mana individu itu bekerja bersama-sama di dalam sesuatu organisasi sama ada pada tahap profesional yang sama atau pun pihak atasan atau bawahan mengikut struktur hirarki di dalam organisasi itu (Locke, 1976). Dalam hal ini, Galloway, Boswell, Panckhurst, Boswell dan Green (1984) mendapati hubungan yang baik dengan rakan sekerja merupakan faktor utama bagi meningkatkan kepuasan kerja dalam kajian mereka terhadap kepuasan kerja guru sekolah rendah di New Zealand. Ini disokong oleh Khaleque dan Rahman (1987) yang memperolehi hasil yang sama.

Manakala Greenberg (1988) juga mendapati pekerja yang di tempatkan di kalangan rakan sekerja yang mempunyai status yang sama atau lebih tinggi dalam satu pejabat akan meningkatkan prestasi mereka daripada yang di

tempatkan bersama rakan sekerja yang berstatus rendah. Oleh itu bolehlah disimpulkan bahawa keadaan yang mesra dan rapat, saling bantu membantu dan persahabatan yang erat di kalangan pekerja dapat meningkatkan motivasi dan prestasi kerja. Walaubagaimanapun, rakan sekerja boleh juga menyebabkan tekanan di tempat kerja. Di antara faktor-faktor yang mempengaruhi adalah seperti pengagihan kerja yang tidak adil, perbezaan dan pertikaian peribadi, sistem komunikasi yang lemah dan kurang semangat kerja berpasukan antara pekerja akan menyebabkan tekanan dalam kerja. Mengikut Greenberg (1988) bahawa ketegangan di tempat kerja boleh diminimakan sekiranya terdapat hubungan yang positif di kalangan pekerja dalam sesebuah organisasi dan adanya rakan sekerja dan pentadbir yang boleh berbincang tentang masalah yang dihadapi.

Daripada kajian-kajian yang diulas, jelaslah menunjukkan bahawa terdapat berbagai-bagai faktor yang menyumbang kepada kepuasan kerja di kalangan pekerja. Ianya jelas menunjukkan bahawa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi sikap dan motivasi pekerja dalam organisasi.

Dari segi kajian berkenaan dengan faktor demografi pula, antara faktor demografi yang mempunyai kaitan dan perbezaan dari segi kepuasan kerja adalah faktor tahap pendidikan (Sazali, 2000). Kajian ini juga mendapati bahawa pegawai-pegawai kastam yang berkelulusan HSC/STPM mempunyai nilai min kepuasan keseluruhan, kepuasan instrinsik dan kepuasan ekstrinsik

yang terendah berbanding pegawai-pegawai lain yang mempunyai kelulusan lebih tinggi ataupun yang lebih rendah. Manakala kajian Jamaliah (2002) mendapati bahawa faktor etnik memberi kesan yang signifikan ke atas kepuasan kerja di mana kajian ini menunjukkan bahawa kakitangan berbangsa Cina mempunyai tahap kepuasan kerja keseluruhan dan kepuasan kerja instrinsik yang lebih tinggi berbanding kakitangan berbangsa Melayu dan India. Selain daripada itu faktor lain yang memberi kesan kepada kepuasan kerja keseluruhan adalah kelayakan akademik.

2.4 Komitmen Terhadap Organisasi

Ulasan karya berkenaan dengan komitmen keorganisasian adalah dilihat dari segi definisi dan takrifan yang dibuat oleh beberapa orang pengkaji sebelum ini dan faktor-faktor yang mempengaruhinya serta kesan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Pengkaji-pengkaji berkaitan dengan komitmen telah memberikan beberapa definisi dan takrifan tentang komitmen keorganisasian. Secara umumnya, seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, penglibatan yang tinggi dalam organisasi dan tahap kesetiaan yang positif terhadap organisasi. Selain itu komitmen terhadap organisasi ini juga dilihat melalui penampilan peribadi seseorang pekerja yang

berusaha ke arah pencapaian matlamat organisasi dan kesediaanya untuk terus bersama dengan organisasi dalam jangka waktu yang lama.

Beberapa kajian telah dilakukan oleh penyelidik-penyelidik sebelum ini yang mengaitkan komitmen keorganisasian dengan komunikasi ketua-subordinat. Kajian dari Gatewood, Miles dan Partrich (1989) telah menunjukkan bahawa komunikasi ketua-subordinat bukan hanya menentukan kepuasan kerja di kalangan ahli-ahli dalam organisasi tetapi juga berupaya menentukan keupayaan subordinat dalam melaksanakan tugas dengan berkesan. Manakala kajian dari Schweiger dan Denisi (1991) menunjukkan terdapat pertalian positif dan kukuh di antara komunikasi ketua-subordinat dengan komitmen terhadap organisasi. Dapatan ini adalah selaras dengan kajian yang dilakukan oleh Hassan, Che Su dan Nuredayu (2003) berkenaan dengan hubungan komunikasi kepenyeliaan dengan komitmen terhadap organisasi terhadap 231 orang kakitangan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perlis (PKNP) yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara komunikasi kepenyeliaan dengan komitmen terhadap organisasi.

Mazni (1996) dalam kajiannya ke atas seramai 207 orang responden dari lima buah organisasi perkilangan elektronik di Kedah telah mendapati terdapat hubungan yang signifikan di antara ganjaran-ganjaran kerja luaran (hubungan dengan rakan sekerja dan penyelia, kepuasan gaji, kenaikan dan persekitaran kerja) dengan komitmen terhadap organisasi. Selain daripada itu, kajian ini

juga mendapati terdapat perbezaan komitmen yang signifikan di kalangan pekerja berdasarkan ciri-ciri peribadi, iaitu umur, tempoh perkhidmatan dan jawatan kecuali jantina dan ganjaran-ganjaran kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan ke atas komitmen dan dimensi-dimensinya (afektif dan penerusan).

Kajian Che Su (2000) ke atas 626 orang responden yang bertugas dalam sektor swasta dan kerajaan mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi organisasi dengan komitmen terhadap organisasi. Dapatan ini adalah selari dengan kajian yang dilakukan oleh Downs (1981) yang mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif antara komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian.

H. Zainuddin (2002) mengkategorikan komitmen organisasi kepada tiga aspek utama, iaitu :

- i. Identifikasi, yang wujud dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi dapat dilakukan dengan memahami matlamat dan tujuan organisasi, sehingga melibatkan keperluan dan keinginan pegawai dalam matlamat organisasinya. Perkara ini akan menghasilkan suasana saling terikat antara para pegawai dengan organisasi. Ianya akan mengakibatkan pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi mencapai tujuan organisasi, kerana

pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi keperluan peribadi mereka pula.

ii. Penglibatan pegawai dalam aktiviti dan kerja-kerja penting dalam organisasi melalui penglibatan diri dengan ketua atau pun sesama teman sekerja. Salah satu cara yang digunakan untuk mengukur tahap penglibatan ini dengan melihat penyertaan mereka dalam berbagai proses pembuatan keputusan, yang dapat menimbulkan keyakinan pada pegawai bahawa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahawa mereka diterima sebagai sebahagian besar dari organisasi di samping merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan kerana adanya rasa ikatan tersebut.

iii. Kesiediaan seseorang untuk merapatkan hubungannya dengan organisasi, sehinggalah kalau perlu beliau akan mengorbankan kepentingan peribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesiediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Ini dapat dilakukan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat beliau bekerja.

Beberapa pengkaji sebelum ini juga membuat kajian berkaitan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi berasaskan kepada faktor-faktor demografi. Antara faktor-faktor demografi yang mempunyai kaitan dan perbezaan dari segi komitmen pekerja terhadap organisasi adalah faktor gred jawatan dan taraf pendidikan (Ahmad Zikrileh, 2001).

Kajian oleh Shamsirudin (2000) mendapati bahawa tahap pendidikan mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen anggota terhadap organisasi. Penemuan ini menunjukkan semakin tinggi tahap pendidikan seseorang anggota, semakin tinggi komitmen mereka terhadap organisasi. Begitu juga dengan tempoh perkhidmatan di mana kajian ini mendapati bahawa tempoh perkhidmatan mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen terhadap organisasi iaitu semakin lama pekerja telah berkhidmat dengan angkatan tentera, semakin kuat komitmennya terhadap organisasi. Manakala kajian daripada Jamaliah (2002) pula mendapati bahawa faktor kelayakan akademik dan kumpulan jawatan mempunyai perbezaan yang signifikan kepada komitmen kakitangan.

Secara keseluruhannya, daripada hasil-hasil kajian yang dilakukan sebelum ini, jelas menunjukkan bahawa komitmen pekerja terhadap organisasi adalah suatu yang amat penting yang boleh mempengaruhi sesebuah organisasi berkenaan.

2.5 Hubungan Komunikasi Pegawai-Subordinat dengan Kepuasan Kerja dan Kerja dan Komitmen Terhadap Organisasi

Untuk memberi penjelasan yang lebih mendalam lagi berkenaan dengan hubungan antara ketiga-tiga pembolehubah dalam kajian ini, perbincangan adalah menumpukan kepada kajian-kajian yang telah dilakukan oleh pengkaji sebelum ini yang berkisar dengan komunikasi penyelia-pekerja, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi.

Dari segi hubungan komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja, Hashim (2001) menyatakan bahawa kepuasan komunikasi adalah berbeza daripada kepuasan kerja kerana kepuasan kerja lebih berkait dengan soal pekerjaan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi, ganjaran, faktor komunikasi dan lain-lain, manakala kepuasan komunikasi dipengaruhi oleh faktor iklim komunikasi. Daripada kajian yang telah dibuat, kepuasan komunikasi sebenarnya boleh mempengaruhi kepuasan kerja (Pincus, 1993, Ariffin dan Ng, 2003, Hassan dan Bahtiar, 2003)

Kajian Pincus (1993), terhadap 327 orang jururawat hospital mendapati terdapat hubungan yang positif antara komunikasi dan prestasi kerja yang mana kepuasan komunikasi mempunyai hubungan yang kuat terutama dalam komunikasi ketua, iklim dan maklumbalas peribadi. Kajian tersebut mengesahkan sangat penting komunikasi ketua-pekerja terhadap kepuasan kerja. Wheelless dan Howard (1983) juga melaporkan bahawa terdapat

hubungan positif yang kukuh antara kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi dengan ketua.

Ariffin dan Ng (2003) dalam kajian mereka mendapati bahawa hanya aliran komunikasi mendatar dan ke bawah sahaja yang mempengaruhi kepuasan kerja. Jenis aliran komunikasi ke atas didapati tidak mempengaruhi kepuasan kerja di kalangan 107 orang guru sekolah menengah. Johlke dan Duhan (2001) menyatakan, dalam meningkatkan kepuasan kerja subordinat, ketua perlu banyak mengoptimalkan saluran komunikasi yang berbentuk mesyuarat dan memo dalam interaksi seharian mereka dengan subordinat manakala komunikasi lisan, bersemuka digunakan untuk keadaan tertentu misalnya dalam membincangkan prestasi subordinat sesi latihan (*coaching*) kerana prestasi dan latihan ini merupakan sesuatu yang agak peribadi bagi subordinat (Hassan dan Bahtiar, 2003)

Hassan dan Bahtiar (2003) dalam kajian mereka ke atas 483 orang responden mendapati bahawa terdapat hubungan positif di antara amalan komunikasi ketua–subordinat dengan kepuasan kerja. Ini bermakna semakin tinggi amalan komunikasi ketua dalam organisasi akan menghasilkan peningkatan yang tinggi terhadap kepuasan kerja subordinat. Dimensi amalan komunikasi ketua–subordinat yang menyumbang secara signifikan terhadap kepuasan kerja adalah kekerapan komunikasi dan pemilihan saluran komunikasi. Oleh itu, bagi tujuan pengurusan, pengurus atau ketua harus sedar bahawa

mengamalkan komunikasi secara kerap dan bijak dalam pemilihan saluran komunikasi yang sesuai mampu meningkatkan kepuasan kerja subordinat

Dilihat dari segi perhubungan kepuasan kerja dengan komitmen keorganisasian pula, Nik Mutasim dan Nordin (2001) menyatakan bahawa komitmen pekerja dan kepuasan mereka terhadap kerja adalah berbeza mengikut jenis organisasi, misalnya sama ada sesuatu organisasi itu swasta atau awam. Pelopor teori organisasi telah menunjukkan bahawa keberkesanan organisasi berkait rapat dengan cara fungsi-fungsi sumber manusia dan pekerja diuruskan. Pekerja yang diurus dengan berkesan pula dijangka menjadi lebih komited terhadap tugas mereka dan mereka akan puas terhadap pekerjaan mereka. Satu kajian tinjauan oleh Nik Mutasim dan Nordin (2001) dengan sampel yang terdiri daripada 107 pegawai sebuah organisasi awam (agensi kerajaan) dan 68 pegawai sebuah organisasi swasta mendapati bahawa pada keseluruhannya pekerja organisasi awam lebih tinggi komitmen afektif dan normatif mereka berbanding dengan pekerja organisasi swasta. Pekerja di sektor awam juga menunjukkan tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja swasta. Di samping itu, kepuasan kerja didapati berhubung kaitan secara positif dan signifikan dengan komitmen normatif pekerja dalam kedua-dua jenis organisasi.

Abu Mansor (1996) telah menjalankan kajian ke atas komitmen terhadap organisasi dan kepuasan kerja di kalangan kakitangan penguasa tempatan di negeri Kedah terhadap seramai 366 responden yang terdiri daripada

kakitangan sokongan di tiga Majlis Daerah di negeri Kedah, iaitu Majlis Daerah Langkawi, Majlis Daerah Kubang Pasu dan Majlis Daerah Baling telah dipilih untuk penyelidikan ini. Dalam penyelidikan ini, kepuasan kerja dan faktor-faktor sosio-demografi cuba dikaitkan dengan komitmen terhadap organisasi. Penyelidikan ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan komitmen terhadap organisasi.

Manakala dilihat dari sudut hubungan komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian pula, kajian Nik Hasnaa (1994) ke atas seramai 222 responden dari sebuah kilang di kawasan perindustrian Bangi, Selangor untuk melihat kesan komunikasi ketua-pekerja ke atas kepuasan kerja dan iltizam pekerja dalam organisasi telah mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi ketua-pekerja dengan kepuasan kerja. Kajian ini juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan di antara komunikasi ketua-pekerja dengan iltizam pekerja kepada organisasi.

Che Su (2000) dalam kajiannya berkenaan dengan komunikasi organisasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian ke atas sejumlah 309 orang responden dari sektor swasta dan 317 dari sektor awam telah menunjukkan bahawa kepuasan terhadap komunikasi organisasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian di dalam kedua-dua sektor. Manakala kajian Jamaliah (2002) berkenaan dengan hubungan komunikasi pengurus-pekerja dengan kepuasan kerja dan

komitmen pekerja ke atas seramai 313 orang kakitangan di Jabatan Perangkaan Malaysia menunjukkan hubungan positif dan signifikan di antara kepuasan kerja dengan komunikasi pengurus pekerja. Kepuasan kerja juga didapati mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen terhadap organisasi. Walaubagaimanapun tiada perbezaan yang signifikan ditunjukkan dari segi kepuasan kerja dan komitmen berasaskan ciri-ciri peribadi seperti jantina, umur, taraf perkahwinan dan tempoh perkhidmatan dengan organisasi.

2.6 Kajian Berkaitan Dengan Pegawai Penjara di Jabatan Penjara Malaysia

2.6.1 Masalah kakitangan di penjara

Terdapat beberapa masalah berkaitan dengan pekerjaan dan tugas yang dihadapi oleh pegawai penjara. Antaranya adalah masalah yang berkaitan dengan gaji yang diterima, masalah perumahan, dan masalah risiko penyakit berjangkit yang dibawa oleh banduan. Zulkiflee (dalam Massa, 1995) menyatakan bahawa keadaan gaji pegawai penjara yang kecil iaitu dalam lingkungan RM382 bagi pegawai penjara KX12 (Wadar) adalah tidak setimpal dengan gaji yang diterima oleh pegawai yang sama pangkat di Jabatan Polis. Keadaan ini mengakibatkan berlakunya berbagai-bagai gejala negatif di kalangan pegawai penjara seperti penyeludupan barang larangan ke dalam penjara. Masalah kesempitan wang ini mengakibatkan ramai pegawai

penjara meletakkan jawatan di mana sepanjang tempoh dalam tahun 1990 sehingga Disember 1993 terdapat kira 150–200 pegawai penjara yang telah meletakkan jawatan disebabkan beberapa perkara. Antaranya tawaran gaji yang lebih tinggi daripada sektor lain, beban tugas, dan tekanan kerja yang mereka hadapi. Antara risiko yang dihadapi oleh pegawai penjara adalah penyakit berjangkit yang dibawa oleh banduan ke penjara seperti penyakit kusta, tibi dan AIDS.

Azman (dalam Massa, 1995) juga menyebut bahawa purata seramai 400 orang wader penjara menamatkan perkhidmatan mereka lebih awal dalam tempoh dua tahun untuk berkhidmat dalam sektor swasta, manakala seramai 300 orang kakitangan penjara pangkat rendah pula memohon untuk persaraan lebih awal dan menamatkan perkhidmatan di penjara kerana memperolehi pendapatan dan insentif yang lebih menarik daripada sektor swasta. Alimon, Yusni, dan Che Omar (1996) yang menjalankan kajian di Tempat Tahanan Perlindungan, Kemunting Perak, salah sebuah institusi Penjara, mendapati bahawa antara masalah-masalah yang sering dihadapi oleh pegawai penjara adalah berkaitan dengan perumahan, masalah pusingan kerja, dan masalah kursus-kursus yang perlu dihadiri oleh mereka. Manakala Mohamad Yusof, Shaari, Adam, Ariff Annuar dan Roslan (1996) yang menjalankan kajian di kalangan pegawai penjara yang bertugas di Penjara Johor Bahru, juga mendapati bahawa masalah perumahan merupakan masalah utama di mana penempatan perumahan bagi kakitangan penjara adalah begitu terhad dan

tidak mencukupi. Keadaan ini menyebabkan masih ramai di kalangan pegawai penjara yang terpaksa menyewa di luar daripada kawasan penjara dengan kadar sewa yang tinggi.

Kajian oleh Teyun, Mohd. Yosof, Mahmod Shukri, Muhd. Amin dan Azahari (1996) di Penjara Pulau Pinang, mendapati bahawa pengagihan sumber tenaga manusia di tempat-tempat bertugas di institusi penjara menghadapi masalah atas sebab-sebab kekurangan kakitangan. Antara punca-punca yang dikenalpasti adalah kewujudan unit-unit baru di institusi penjara, pengkhususan kerja yang tidak teratur, persaraan pilihan, ganjaran, kenaikan pangkat, pengambilan tenaga pengajar di kalangan pegawai penjara dan Skim Saraan Baru. Kajian oleh Mat Nor, Darmizam, Mohd. Juraimi dan Mazlan (1996) yang dijalankan di Penjara Simpang Rengam, Johor Darul Ta'zim mendapati bahawa antara permasalahan yang ditimbulkan oleh pegawai-pegawai penjara yang memerlukan motivasi adalah disebabkan sikap pegawai baru yang mengecewakan, kurang minat untuk bekerja, suasana kerja yang membosankan, masalah ekonomi, perasaan tidak puas hati terhadap tugas dan masalah kakitangan yang tidak mencukupi.

Kajian yang dilakukan di penjara Pulau Pinang oleh Zarina, Rahmah, Salmah dan Zalina (1996) berkenaan dengan kebajikan kakitangan dan keluarga di penjara mendapati bahawa ianya adalah dipandang serius oleh pihak pengurusan atasan, walaupun terdapat masalah yang serius dari segi

perumahan kakitangan. Antara faktor kebajikan yang disediakan oleh pihak pengurusan adalah pengwujudan koperasi, kemudahan tempat amal ibadat dan aktiviti keagamaan, kepentingan kursus kakitangan dan penubuhan unit kebajikan di institusi. Kajian yang dilakukan di Penjara Pulau Pinang oleh Samihan, Kamarul Alam, Ali, Idris, Mohd. Poasa dan Anika (1994) pula mendapati bahawa antara masalah kakitangan yang dihadapi adalah masalah perumahan, kerja lebih masa dan tempat tugas. Selain daripada itu, masalah kekurangan kakitangan juga adalah dialami oleh pihak pengurusan penjara yang disebabkan oleh kakitangan yang bersara, bertukar ke institusi lain serta kakitangan yang berhenti dan bertukar kerjaya lain.

2.6.2 Komunikasi Pegawai Penjara

Beberapa kajian berkenaan dengan komunikasi juga dilaksanakan di institusi penjara yang melibatkan komunikasi di antara pegawai atasan dan bawahan serta saluran komunikasi yang digunakan. Hafizah, Noratimah dan Norhayati (1996) dalam kajian mereka di Penjara Wanita Kajang mendapati bahawa pada dasarnya, jelas menunjukkan hubungan sistem komunikasi antara pegawai kanan dan bawahan adalah baik dan mesra walaupun terdapat segelintir pegawai bawahan yang tidak bersetuju dengan arahan yang disampaikan oleh pegawai kanan. Tindakan yang diambil oleh pegawai bawahan untuk mengatasi masalah tersebut adalah seperti memberi

pandangan, memberi soalan semasa ceramah bulanan, manakala terdapat pegawai bawahan yang hanya bersikap berdiam diri sahaja (40%).

Kajian ini juga mendapati bahawa 60% daripada pegawai penjara wanita menghadapi masalah semasa menjalankan tugas. Antara masalah yang dihadapi adalah arahan yang diterima tidak tetap, kurang kepercayaan terhadap pegawai bawahan dan tiada persefahaman antara kakitangan. Kajian mereka juga mendapati bahawa apabila terdapat sebarang masalah atau kesulitan semasa menjalankan tugas, sebanyak lebih kurang 76% merujuk kepada pegawai kanan manakala selebihnya merujuk kepada rakan setugas. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberkesanan komunikasi antara pegawai kanan dan pegawai bawahan, iaitu :

- a) Sebahagian pegawai kanan lebih memberi kepercayaan kepada semua aduan yang dibuat oleh pihak banduan. Jadi, apabila sikap ini ditunjukkan di hadapan banduan, pegawai bawahan akan merasa rendah diri, tidak mempunyai keyakinan diri dan tidak dapat menjalankan tugas dengan baik.
- b) Halangan dalam diri pegawai rendah terhadap pegawai kanan juga merupakan faktor utama yang melingkungi suasana hubungan antara kedua-dua belah pihak. Perasaan rendah diri, sukar untuk hadir bersama dalam aktiviti jabatan, malu dan takut untuk memberi pendapat menjadi halangan dalam hubungan ini.

Abd. Rahman, Mohd. Fabli dan Faizol (1995) yang menjalankan kajian di Penjara Simpang Rengam, Johor berkenaan dengan Keberkesanan Pengaliran Maklumat (Komunikasi) Dalam Pengurusan Kakitangan mendapati bahawa sebahagian besar (96%) pegawai penjara mengikuti setiap perkembangan dan arahan tentang jabatan dan organisasi melalui papan kenyataan, sebaran makluman oleh pegawai dan rakan, arahan, pekeliling, ceramah bulanan, dan media massa. Walaubagaimanapun masih terdapat pegawai-pegawai (72%) yang tertinggal dari segi penerimaan maklumat semasa. Keadaan ini terjadi akibat maklumat yang disampaikan tidak disampaikan kepada penerima secara keseluruhan (86%) dan penerima pula tidak peka kepada maklumat atau arahan yang ditampalkan di papan kenyataan.

Mohd. Kamal, Summugan, Mohd. Ali, dan Mustafa Kamal (1996) dalam kajian mereka ke atas 40 orang kakitangan Penjara Alor Setar dengan menggunakan kaedah borang soal selidik mendapati bahawa kebanyakan kakitangan berpuashati mengenai perhubungan mereka dengan pegawai atasan. Pegawai rendah dapat bekerjasama dengan pegawai atasan dalam tugas-tugas harian mereka. Namun demikian terdapat juga segelintir kakitangan bawahan yang mengutarakan masalah terhadap kakitangan atasan. Masalah-masalah yang timbul dalam perhubungan ini adalah seperti pilih kasih dalam pembahagian tugas seharian serta sikap lepas tangan dan menyalahkan kakitangan bawahan sekiranya berlaku kejadian-kejadian yang

tidak diinginkan di penjara seperti pergaduhan, kematian, lari dari penjara dan ancaman.

2.6.3 Kepuasan Kerja Pegawai Penjara

Kajian yang berkaitan dengan kepuasan kerja juga dilaksanakan di institusi penjara yang menghasilkan beberapa dapatan yang menarik. Samsudin, Ariffin dan Yaakob (1993) dalam kajian mereka tentang kepuasan kerja pegawai penjara ke atas 678 orang responden daripada 21 buah institusi penjara mendapati bahawa seramai 393 orang (58.3%) pegawai penjara tidak berpuas hati dengan tugas yang mereka dilakukan. Manakala seramai 548 orang (80.4%) responden akan berhenti kerja jika mendapat tawaran kerja lain yang setaraf dengan kelulusan mereka di tempat lain. Seramai 542 orang (79.9%) responden tidak merasa bangga bertugas sebagai Pegawai Penjara. Golongan ini merasa rendah diri dan malu untuk mengaku mereka bertugas dengan Jabatan Penjara. Seramai 448 orang (66.1%) responden tidak berminat bertugas sebagai Pegawai Penjara. Daripada maklumat ini, penyelidik dapat menyatakan bahawa sebilangan besar daripada pegawai penjara tidak berpuashati dengan kerjaya mereka. Kajian ini juga mendapati bahawa antara faktor-faktor yang mempengaruhi minat mereka untuk bertugas di penjara adalah seperti berikut :

- a) Gaji pegawai penjara
- b) Insentif Pegawai Penjara
- c) Saiz Institusi
- d) Disiplin Pegawai Penjara

2.6.4 Tekanan Kerja Pegawai Penjara

Beberapa kajian juga dilakukan berkaitan dengan tekanan kerja pegawai penjara dalam melaksanakan tugas-tugas seharian di Jabatan Penjara. Kajian Abdul Ghani (2001) ke atas seramai 69 orang kakitangan Pusat Serenti Gambang, Kuantan dan 75 orang kakitangan Penjara Penor, Kuantan mendapati bahawa kakitangan penjara mempunyai min tekanan kerja dan *hopelessness* yang relatifnya lebih tinggi berbanding dengan kakitangan Pusat Serenti. Dapatan kajian juga menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tekanan kerja dan *hopelessness* di kalangan kakitangan Pusat Serenti, manakala bagi kakitangan penjara adalah sebaliknya iaitu mempunyai hubungan yang signifikan. Hasil kajian ini juga menunjukkan bahawa kakitangan yang mempunyai pengalaman kerja yang melebihi sepuluh tahun mengalami tahap tekanan kerja dan *hopelessness* yang lebih tinggi.

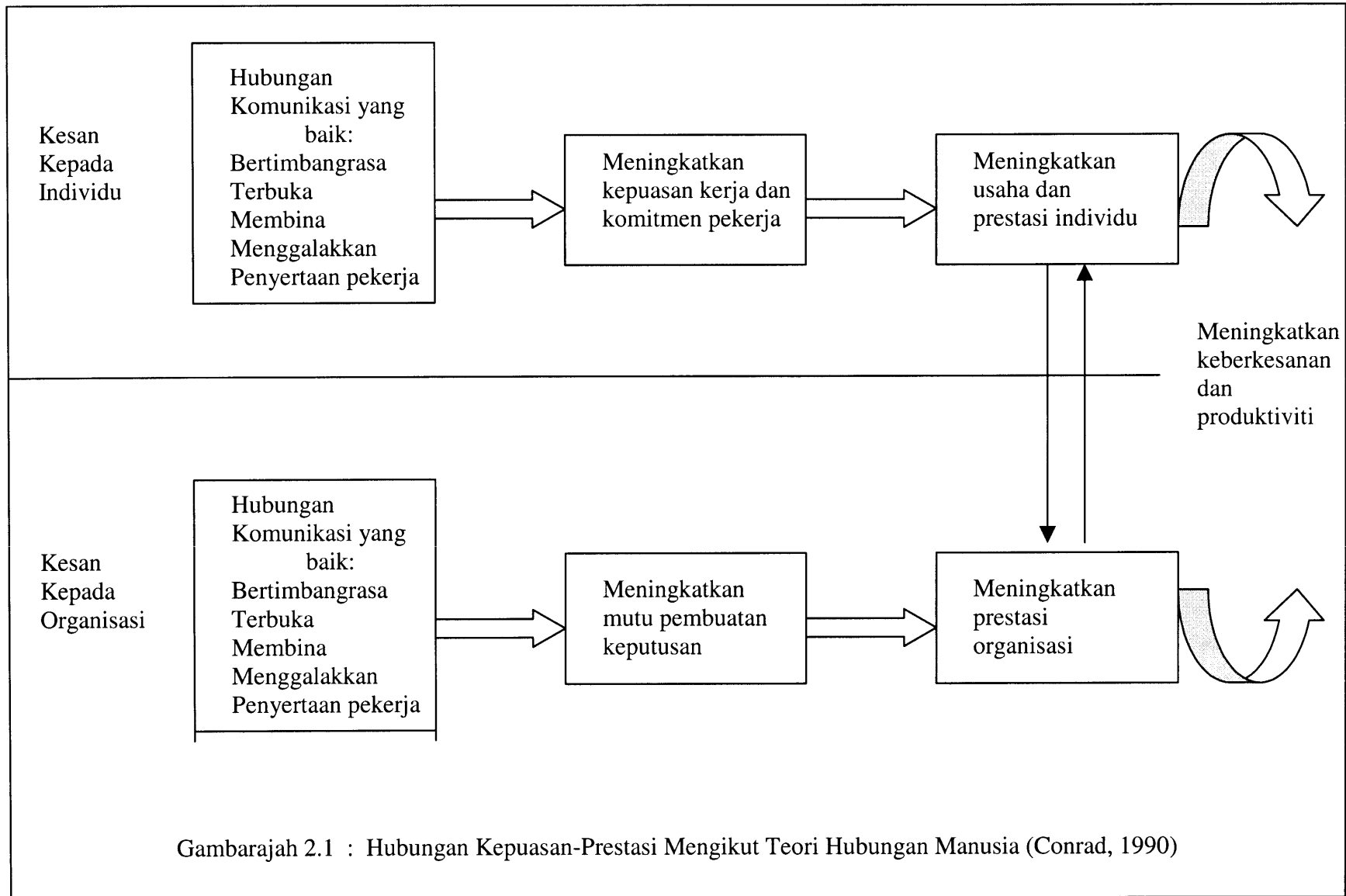
Manakala Sarina (2000) dalam kajiannya di Penjara Wanita Kajang ke atas sejumlah 47 orang pegawai penjara, mendapati bahawa tiada perbezaan tahap tekanan berdasarkan faktor jawatan tetapi terdapat perbezaan tahap tekanan

berdasarkan faktor taraf perkahwinan dan faktor bahagian perkhidmatan. Selain itu, berdasarkan kepada kajian didapati perlunya diwujudkan satu suasana bekerja yang menyeronokkan demi untuk meningkatkan motivasi diri kakitangan dalam menjalankan tugas mereka. Secara keseluruhannya, kakitangan wanita di Penjara Wanita Kajang mengalami tahap tekanan yang sederhana berdasarkan analisis kepada ketiga-tiga faktor berkenaan.

2.7 Teori Hubungan Manusia

Dalam konteks kajian ini, teori yang digunakan adalah Teori Hubungan Manusia. Teori ini menerangkan bahawa keberkesanan komunikasi yang dijalankan dalam sesebuah organisasi dapat memberikan kesan yang positif kepada kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian. Teori inilah yang dijadikan dasar dalam penyelidikan ini, di mana ianya adalah selaras dengan Teori Hubungan Manusia yang memberi penekanan kepada empat faktor yang mempengaruhi hubungan komunikasi dalam sesebuah organisasi iaitu keterbukaan, timbangrasa, sokongan dan penglibatan. Conrad (1990) menyatakan keempat-empat faktor ini bukan hanya akan meningkatkan kepuasan kerja malah menguatkan lagi komitmen pekerja terhadap organisasi. Hasilnya pekerja dapat meningkatkan mutu pembuatan keputusan, prestasi, keberkesanan dan produktiviti organisasi. Hubungan yang lebih baik ini akan memberi kesan bukan sahaja kepada pekerja malah kepada organisasi keseluruhannya.

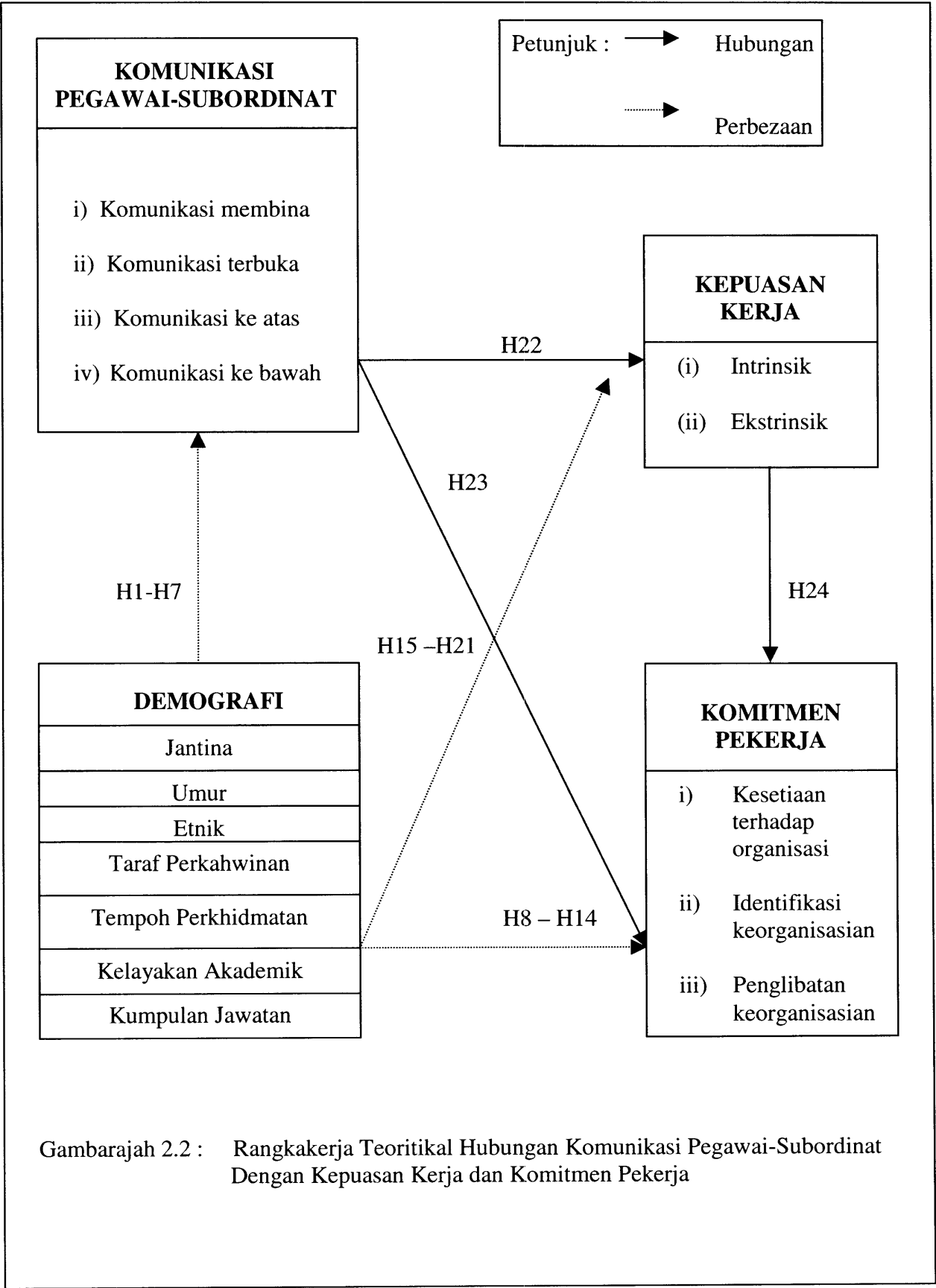
Model seperti di Gambarajah 2.1 menjelaskan hubungan komunikasi yang baik di antara pengurus dengan pekerja didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Hubungan tersebut bertambah kuat apabila merujuk kepada hubungan di antara kepuasan kerja pekerja dengan penyelia mereka. Penemuan ini wajar kerana hubungan penyelia-pekerja memberi kesan kepada kepuasan kerja pekerja keseluruhannya. Penyelia yang berorientasikan pekerja, bertolak ansur, sanggup mendengar masalah pekerja, menyediakan maklumat yang mencukupi kepada pekerja dan melibatkan pekerja dalam proses membuat keputusan akan mempunyai pekerja yang lebih berpuashati dengan kerja yang mereka lakukan.



Model ini juga menerangkan bahawa jika sekiranya pekerja berasa puashati dengan kerja yang mereka lakukan, sepatutnya mereka juga akan menjadi lebih komited terhadap organisasi. Hasilnya mereka akan berusaha dengan lebih kuat lagi untuk memastikan organisasi mereka berjaya. Manakala di pihak organisasi pula, model ini menjelaskan bahawa komunikasi yang lebih baik akan meningkatkan mutu maklumat dalam organisasi dan mutu pembuatan keputusan dalam organisasi. Seterusnya prestasi serta keberkesanan dan produktiviti organisasi juga akan meningkat.

2.8 Rangkakerja Teoritikal

Berdasarkan kepada ulasan-ulasan karya dan huraian berkaitan dengan aspek-aspek komunikasi pegawai-subordinat, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi, maka Rangkakerja Teoritikal yang dicadangkan untuk kajian ini adalah sebagaimana yang ditunjukkan dalam Gambarajah 2.2. Rangkakerja Teoritikal ini menunjukkan perkaitan di antara pembolehubah bebas iaitu komunikasi pegawai-subordinat dengan pembolehubah bersandar iaitu kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi.



Komunikasi pegawai-subordinat dibahagikan kepada jenis-jenis komunikasi seperti komunikasi membina, komunikasi terbuka, komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Manakala kepuasan kerja pula diukur samada secara intrinsik atau ekstrinsik. Bagi komitmen pula, ianya diukur melalui beberapa komponen seperti kesetiaan, pengenalan atau identifikasi keorganisasian, dan penglibatan keorganisasian. Ciri-ciri demografi responden juga mungkin akan memberi kesan terhadap komunikasi pegawai subordinat, tahap kepuasan kerja, dan komitmen pekerja. Dengan itu, kajian ini juga mengkaji sama ada terdapat perbezaan yang signifikan di antara ciri-ciri demografi dengan komunikasi pegawai-subordinat, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Ciri-ciri demografi tersebut dibahagikan kepada jantina, umur, etnik, taraf perkahwinan, kelayakan akademik, kumpulan jawatan dan tempoh perkhidmatan.

2.9 Hipotesis Kajian

Terdapat dua puluh empat hipotesis yang telah dibentuk untuk diuji di dalam kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan dan perbezaan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerja, iaitu:

i. Perbezaan ciri-ciri demografi dengan komunikasi pegawai-subordinat

Ho1 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut jantina.

Ho2 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut kategori umur.

Ho3 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut institusi penjara.

Ho4 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut taraf perkahwinan.

Ho5 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut kelayakan akademik.

Ho6 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut kategori kumpulan jawatan.

Ho7 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut kategori kumpulan jawatan.

ii. Perbezaan ciri-ciri demografi dengan komitmen pekerja

Ho8 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut jantina.

Ho9 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut kategori umur.

Ho10 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut institusi penjara.

Ho11 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut taraf perkahwinan.

Ho12 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut kelayakan akademik.

Ho13 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut kategori kumpulan jawatan.

Ho14 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut tempoh perkhidmatan.

iii. Pebezaan ciri-ciri demografi dengan kepuasan kerja

Ho15 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut jantina.

Ho16 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut kategori umur.

Ho17 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut institusi penjara

Ho18 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut taraf perkahwinan.

Ho19 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut kelayakan akademik.

Ho20 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut kumpulan jawatan.

Ho21 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut tempoh perkhidmatan.

iv. Hipotesis dari segi hubungan

Ho22 : Tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja.

Ho23 : Tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan komitmen pekerja.

Ho24 : Tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen pekerja.

2.10 Rumusan Bab

Bab ini membicarakan tentang kajian-kajian yang telah dijalankan berkenaan dengan komunikasi antara penyelia dan pekerja bawahan, kepuasan kerja, dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Secara keseluruhannya dapatlah disimpulkan bahawa komunikasi merupakan suatu aspek penting yang menjadi faktor utama dalam menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi itu. Tanpa komunikasi berkesan yang berlaku diantara pihak atasan dan bawahan maka sudah tentu perjalanan sesebuah organisasi tersebut tidak akan lancar dan sempurna.

Manakala dari segi kepuasan kerja pula, kajian-kajian yang lepas jelas menunjukkan bahawa terdapat beberapa faktor yang boleh mempengaruhi tahap kepuasan kerja manusia. Antaranya adalah aspek-aspek demografi, rakan sekerja dan ganjaran ekonomi yang diperolehi. Kepuasan kerja ini juga dapat dilihat dari dua sudut iaitu dari sudut dalaman (intrinsik) dan sudut luaran (ekstrinsik). Kedua-duanya adalah merupakan faktor penting yang boleh mempengaruhi tahap kepuasan kerja seseorang.

Dari segi komitmen pekerja terhadap organisasi pula, kajian yang telah dijalankan menunjukkan bahawa terdapat berbagai-bagai faktor yang boleh mempengaruhi komitmen pekerja ini. Antaranya adalah faktor-faktor demografi dan juga ciri-ciri yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Secara keseluruhannya, komitmen merujuk kepada perasaan, sikap dan tingkahlaku individu terhadap organisasi di mana ia bekerja. Secara umumnya, komitmen terhadap organisasi adalah merujuk kepada kesetiaan pekerja tersebut untuk terus kekal dalam organisasi dan perasaan sayangnya terhadap organisasi tersebut, identifikasi keorganisasian iaitu dengan menganggap bahawa diri mereka adalah sebahagian daripada organisasi, dan penglibatan mereka dalam sebarang aktiviti dalam organisasi dengan memberi sumbangan tenaga untuk kebaikan organisasi.

Dari segi hubungan yang ditunjukkan daripada ketiga-tiga pembolehubah ini, iaitu komunikasi pegawai-subordinat, kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian, bolehlah disimpulkan bahawa terdapat hubungan yang positif di antara ketiga-tiganya di mana hasil kajian menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap kepuasan terhadap hubungan komunikasi, semakin positif kesan terhadap komitmen keorganisasian dan kepuasan kerja. Bab seterusnya membincangkan berkenaan dengan metod kajian ini akan dilaksanakan berdasarkan kepada cara-cara pengambilan data, sampel dan populasi serta instrumen-instrumen kajian yang digunakan.

BAB 3

METOD KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan berkenaan dengan rekabentuk kajian dan kaedah-kaedah yang digunakan untuk mendapatkan data-data dan maklumat empirikal responden. Bab ini juga menjelaskan tentang instrumen kajian yang digunakan serta kaedah pengumpulan, pengukuran dan penganalisan data yang telah diperolehi.

3.2 Rekabentuk Kajian

Kajian ini dijalankan di Penjara Wanita Kajang dan Penjara Kajang Selangor. Ianya dijalankan mengikut kaedah tinjauan dan penilaian dengan menggunakan borang soal selidik untuk mengkaji hubungan komunikasi antara pegawai dan subordinat dan kaitannya dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Kajian ini merupakan kajian sosial yang berbentuk deskriptif iaitu kajian yang bertujuan untuk menerangkan sesuatu fenomena yang sedang berlaku dan data yang dipungut adalah berasaskan kepada jawapan yang diberikan oleh responden melalui borang soal selidik. Soal selidik digunakan untuk mendapatkan maklumat berkenaan fakta-fakta, kepercayaan, perasaan, kehendak dan sebagainya (Mohd. Majid, 1993).

3.3 Populasi

Populasi kajian ini meliputi pegawai-pegawai yang bertugas di institusi berkenaan daripada yang berpangkat Timbalan Penguasa Penjara (KX5) hinggalah kepada Warder Penjara (KX12), iaitu merangkumi kakitangan dalam kategori kumpulan A,B dan C yang bertugas di Penjara Wanita Kajang dan Penjara Kajang, Selangor. Bilangan keseluruhan kakitangan adalah seramai 984 di Penjara Kajang dan 213 orang di Penjara Wanita Kajang (Jadual 3.1) .

Jadual 3.1 : Populasi Responden Untuk Kajian Di Penjara Kajang Dan Penjara Wanita Kajang

Pangkat	Penjara Kajang	Sampel	Penjara Wanita Kajang	Sampel
1) Timbalan Penguasa Penjara (KX 5)	10	10	2	2
2) Pen. Penguasa Penjara (KX6)	20	10	4	4
3) Inspektor Penjara (KX7)	62	20	14	10
4) Sub Inspektor Penjara (KX8)	2	2	0	0
5) Sarjan Mejar Penjara (KX9)	8	8	2	2
6) Sarjan Penjara (KX10)	43	20	11	11
7) Kopral Penjara (KX11)	145	50	32	21
8) Warder Penjara (KX12)	694	180	148	100
Jumlah	984	300	213	150

(Sumber : Bahagian Pengurusan, Ibu Pejabat Penjara Malaysia)

3.4 Sampel Kajian

Bilangan sampel adalah ditentukan berdasarkan teori persampelan yang diajukan oleh Sekaran (2000), di mana bagi jumlah populasi Penjara Kajang iaitu seramai 984 orang, bilangan responden yang perlu diuji adalah seramai 278 orang. Manakala bagi populasi di Penjara Wanita Kajang seramai 209 orang, bilangan responden yang perlu diuji adalah seramai 136 orang. Jumlah keseluruhan responden dalam kajian ini adalah seramai 414 orang. Pemilihan sampel adalah seperti mana yang ditunjukkan dalam Jadual 3.1 iaitu sebanyak 300 borang soal selidik diedarkan bagi populasi di Penjara Kajang dan 150 borang soal selidik diedarkan bagi populasi di Penjara Wanita Kajang. Kaedah teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini adalah melalui pemilihan persampelan tidak bernisbah.

3.5 Kaedah Pengumpulan Data

Kaedah pengumpulan data adalah dengan menggunakan borang soal selidik yang direkabentuk bagi tujuan mendapatkan maklumat daripada responden. Butir-butir soal selidik adalah digubal berdasarkan daripada tinjauan dan kajian-kajian yang telah dilaksanakan sebelum ini. Setiap soalan berkenaan dengan komunikasi pegawai-subordinat, kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi adalah menggunakan pilihan jawapan Skala Likert lima mata.

Pemilihan institusi Penjara Kajang dan Penjara Wanita Kajang ini adalah kerana kedua-dua institusi penjara ini merupakan antara institusi penjara terbesar di Selangor dan merupakan institusi penjara yang dikategorikan dalam kawalan keselamatan maksimum. Bilangan banduan yang ditempatkan di Penjara Kajang adalah melebihi 5 ribu orang, manakala bilangan banduanita yang ditempatkan di Penjara Wanita Kajang pula adalah melebihi 2 ribu orang. Institusi ini juga merupakan penanda aras kepada lain-lain institusi penjara di Malaysia memandangkan kedudukan institusi ini yang berada di dalam Kompleks Penjara Kajang yang menempatkan juga Ibu Pejabat Penjara Malaysia dan Maktab Penjara Malaysia.

Bagi menyempurnakan kajian ini, pengkaji telah mengatur temujanji dengan pihak urusetia Penjara Kajang dan Penjara Wanita Kajang. Pengkaji telah menemui Pengarah Penjara Wanita Kajang, Puan Jamilah Abu Hassan dan Penguasa Penjara Kajang, Tuan Ali Che Embi bagi menerangkan tujuan dan objektif diadakan kajian ini. Borang-borang soal selidik diserahkan kepada bahagian urusetia Penjara Wanita Kajang (Inspektor Rosnani Hassan) dan urusetia Penjara Kajang (Inspektor Mohamad Qahhar) dan seterusnya diedarkan kepada semua kakitangan mengikut nisbah persampelan yang telah ditetapkan. Masa yang diberikan untuk mengutip semua borang soal selidik ini adalah selama 4 minggu.

3.6 Instrumen Kajian

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah soal selidik yang terbahagi kepada empat bahagian seperti di Lampiran 1. Bahagian A mempunyai soalan-soalan yang berkaitan dengan maklumat peribadi responden. Bahagian B mengandungi soalan-soalan yang berkaitan dengan komunikasi pegawai-subordinat. Bahagian C mengandungi soalan-soalan yang mengukur tahap kepuasan kerja pegawai-pegawai yang bertugas di Jabatan Penjara, manakala Bahagian D mengukur tahap komitmen mereka terhadap organisasi.

i. Bahagian A

Terdapat lapan soalan di Bahagian A berhubung dengan maklumat peribadi responden. Soalan-soalan tersebut adalah bertujuan untuk mengumpul maklumat mengenai ciri-ciri demografi responden dari segi jantina, umur, bangsa, taraf perkahwinan, kelayakan akademik, kategori kumpulan jawatan, tempoh perkhidmatan dan institusi penjara.

ii. Bahagian B

Bahagian ini mengkaji berkenaan dengan komunikasi pegawai-subordinat yang melibatkan 33 soalan yang diambil dari kajian Dennis (1974) (diubahsuai dari Nik Hasnaa, 1994 dan Jamaliah, 2002). Sebanyak 10 soalan untuk mengukur

komunikasi membina, 9 soalan untuk mengukur komunikasi terbuka, 6 soalan untuk mengukur komunikasi ke atas, dan 8 soalan untuk mengukur komunikasi ke bawah.

Format setiap item dalam Bahagian B adalah jenis tertutup dan jenis pemeringkatannya adalah jenis skala Likert. Skala Likert yang digunakan bagi item 1 hingga 33 mempunyai 5 pilihan jawapan iaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Tidak Pasti (TP), Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Bagi item positif, skor 5 diberi kepada jawapan 'Sangat Setuju', skor 4 kepada jawapan 'Setuju', skor 3 diberi kepada jawapan 'Tidak Pasti', skor 2 diberi kepada Jawapan 'Tidak Setuju' dan skor 1 diberi kepada jawapan 'Sangat Tidak Setuju' seperti dalam Jadual 3.2. Manakala bagi item 5, 6, 19 dan 24 yang ditanya dalam bentuk negatif, skor 5 diberi kepada jawapan 'Sangat Tidak Setuju', skor 4 kepada jawapan 'Tidak Setuju', skor 3 diberi kepada jawapan 'Tidak Pasti', skor 2 diberi kepada Jawapan 'Setuju', dan skor 1 diberi kepada jawapan 'Sangat Setuju'.

Jadual 3.2 : Pemarkahan Instrumen Komunikasi Pegawai-Subordinat

Skala	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Tidak Pasti	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

iii. Bahagian C

Soalan-soalan bagi mengukur tahap kepuasan kerja di kalangan kakitangan Jabatan Penjara seperti di Bahagian C adalah menggunakan instrumen kepuasan kerja yang dibina oleh Warr, Cook dan Wall (1979) dan diterjemahkan oleh Jamaliah (2002). Instrumen ini mengandungi 15 item yang mengukur tahap kepuasan kerja secara keseluruhan. Daripada 15 item keseluruhan, 7 item mengukur tahap kepuasan kerja instrinsik, sementara 8 item lagi mengukur tahap kepuasan kerja ekstrinsik.

Format setiap item dalam Bahagian C adalah jenis tertutup dan jenis pemeringkatannya adalah jenis Skala Likert. Skala Likert yang digunakan mempunyai lima pilihan jawapan seperti di Jadual 3.3.

Jadual 3.3 : Pemarkahan Bagi Instrumen Kepuasan Kerja

Skala	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Tidak Pasti	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

iv. Bahagian D

Pengukuran tahap komitmen pekerja terhadap organisasi adalah menggunakan soal selidik sebagaimana di Bahagian D dengan menggunakan instrumen yang diubahsuai daripada Cook dan Warr (1980) dan diubahsuai dari Jamaliah (2002). Bahagian ini mengandungi 9 item, iaitu 3 item mengukur kesetiaan pekerja terhadap organisasi, 3 item mengukur identifikasi keorganisasian, dan 3 item lagi mengukur penglibatan keorganisasian. Format setiap item dalam Bahagian D adalah jenis tertutup dan jenis pemeringkatannya adalah mengikut Skala Likert seperti Jadual 3.4.

Jadual 3.4 : Pemarkahan Bagi Instrumen Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Skala	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Tidak Pasti	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

3.7 Pra-uji Soal Selidik

Pra-uji soal selidik telah dijalankan ke atas 30 orang responden di Maktab Penjara Malaysia sebelum kajian sebenar dilakukan. Pra-uji soal selidik ini bertujuan untuk

memastikan kefahaman responden terhadap soalan-soalan yang dikemukakan. Berdasarkan maklumbalas daripada beberapa orang responden, sedikit perubahan pada soal selidik telah dilakukan. Dalam kajian ini, kaedah yang digunakan untuk menguji tahap kekonsistenan dalaman (*internal consistency*) adalah dengan menggunakan kaedah pekali Alpha Cronbach. Kaedah pengujian yang digunakan adalah dengan melakukan ujian Kebolehpercayaan (*Reliability*) dan Kesahan (*Validity*).

Mohd. Majid (1990) menyatakan bahawa walaupun tiada batasan khusus yang boleh digunakan bagi menentukan pekali kebolehpercayaan bagi mengukur sesuatu alat pengukur, pekali kebolehpercayaan yang lebih 0.6 sering digunakan. Manakala menurut Kerlinger (1973) dan Nunnally (1978) dalam Kaplan (1982), nilai reliabiliti di antara julat 0.70 hingga 0.80 dianggap sebagai nilai yang cukup tinggi bagi mengubah nilai sesuatu alat ukuran. Manakala, Anastasi (1982) dalam Jamaliah (2002) pula menyatakan sesuatu instrumen kajian dianggap baik jika mempunyai nilai reliabiliti di antara 0.80 hingga 0.90.

3.7.1 Maklumat Demografi Responden

Seramai 30 orang responden terlibat dalam pra-uji soal selidik ini. Responden yang dipilih adalah pegawai-pegawai yang sedang menjalani kursus di Maktab Penjara Malaysia, Kajang. Jadual 3.5 menunjukkan maklumat demografi responden. Sebanyak 90 peratus daripada

responden adalah lelaki dan 10 peratus wanita. Dari segi umur, sebanyak 16.7 peratus adalah dalam lingkungan umur 26-35 tahun, 36.7 peratus adalah 36-45 tahun dan 46.7 peratus adalah berumur 46 tahun ke atas. Majoriti iaitu 96.7% daripada responden adalah Melayu dan telah berkahwin. Dari segi taraf kelulusan, sebanyak 46.7 peratus adalah berpendidikan SPM/MCE, 26.7 peratus berpendidikan SRP/LCE, 20.0 peratus mempunyai kelulusan diploma dan 6.7 peratus pula berkelulusan ijazah. Dari segi kategori kumpulan jawatan, seramai 46.7 peratus adalah berpangkat Inspektor Penjara, 6.7 peratus, Sub-Inspektor Penjara, 3.3 peratus Sarjan Major Penjara dan bakinya sebanyak 43.3 peratus adalah Sarjan Penjara. Majoriti responden mempunyai tempoh perkhidmatan melebihi 13 tahun (83.3%), sementara sebanyak 6.7 peratus responden mempunyai tempoh perkhidmatan selama 4-6 tahun dan 10-12 tahun, dan bakinya sebanyak 3.3 peratus pula mempunyai tempoh perkhidmatan selama 7-9 tahun.

Jadual 3.5 : Maklumat Demografi Responden

Demografi	Frekuensi	Peratus
<u>Jantina</u>		
Lelaki	27	90.0
Wanita	3	10.0
<u>Umur</u>		
26-35 tahun	5	16.7
36-45 tahun	11	36.7
46 tahun ke atas	14	46.7
<u>Bangsa</u>		
Melayu	29	96.7
Lain-lain	1	3.3
<u>Taraf Perkahwinan</u>		
Bujang	1	3.3
Berkahwin	29	96.7
<u>Kelulusan</u>		
SRP/LCE	8	26.7
SPM/MCE	14	46.7
Diploma	6	20.0
Ijazah	2	6.7
<u>Kategori jawatan</u>		
Inspektor Penjara	14	46.7
Sub-Inspektor Penjara	2	6.7
Sarjan Major Penjara	1	3.3
Sarjan Penjara	13	43.3
<u>Tempoh perkhidmatan</u>		
4-6 tahun	2	6.7
7-9 tahun	1	3.3
10-12 tahun	2	6.7
13 tahun ke atas	25	83.3

3.7.2 Kebolehpercayaan (*Reliability*)

a) Kebolehpercayaan Instrumen Komunikasi Pegawai-Subordinat

Dalam kajian ini, nilai kebolehpercayaan instrumen komunikasi pegawai-subordinat diuji dengan menggunakan teknik Alfa Cronbach. Nilai alfa

keseluruhan komunikasi pegawai-subordinat adalah 0.81 (Jadual 3.6). Dengan itu, instrumen ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang memuaskan dan boleh diterimapakai bagi tujuan kajian.

Jadual 3.6: Kebolehpercayaan Subskala Komunikasi Pegawai–Subordinat

Subskala Komunikasi Pegawai-Subordinat	Jumlah Item	Nilai alfa
Komunikasi Membina	10	0.73
Komunikasi Terbuka	9	0.79
Komunikasi Ke Atas	6	0.80
Komunikasi Ke Bawah	8	0.76

b) Kebolehpercayaan Instrumen Kepuasan Kerja

Dalam kajian ini, nilai kebolehpercayaan instrumen kepuasan kerja diuji dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach. Nilai alfa keseluruhan kepuasan kerja adalah 0.91 (Jadual 3.7). Dengan itu, instrumen ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang memuaskan dan boleh diterimapakai bagi tujuan kajian.

Jadual 3.7 : Kebolehpercayaan Subskala Kepuasan Kerja

Subskala Kepuasan Kerja	Jumlah Item	Kebolehpercayaan
Instrinsik	7	0.94
Ekstrinsik	8	0.79

c) Kebolehpercayaan Instrumen Komitmen Terhadap Organisasi

Dalam kajian ini, nilai kebolehpercayaan instrumen komitmen terhadap organisasi diuji dengan menggunakan teknik Alfa Cronbach. Nilai alfa keseluruhan komitmen terhadap organisasi adalah 0.86 (Jadual 3.8). Dengan itu, instrumen ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang memuaskan dan boleh diterimapakai bagi tujuan kajian.

Jadual 3.8 : Kebolehpercayaan Subskala Komitmen Terhadap Organisasi

Subskala Komitmen Terhadap Organisasi	Jumlah Item	Kebolehpercayaan
Kesetiaan	3	0.81
Identifikasi Keorganisasian	3	0.80
Penglibatan Keorganisasian	3	0.84

3.7.3 Kesahan (*Validity*)

a) Kesahan Dimensi Komunikasi Membina

Dalam kajian ini, nilai kesahan keseluruhan instrumen komunikasi membina diuji dengan menggunakan Korelasi Item Keseluruhan (*Item-Whole Correlation*) seperti dalam Jadual 3.9. Nilai alfa bagi keseluruhan instrumen komunikasi membina ini adalah 0.52.

Jadual 3.9 : Kesahan Subskala Komunikasi Membina

Subskala Komunikasi Membina	Nilai Alfa	Nilai Alfa Selepas Dibuat Pindaan
Item 1	0.49	0.69
Item 2	0.46	0.68
Item 3	0.49	0.69
Item 4	0.44	0.69
Item 5	0.51	0.70
Item 6	0.47	0.71
Item 7 *	0.56	0.77
Item 8	0.47	0.69
Item 9	0.49	0.69
Item 10 *	0.57	0.70

Soalan bagi item 7 dan 10 dipinda bagi menerangkan lebih jelas maksud soalan kepada responden. Item 7 dipinda dari 'Pegawai saya akan mengutamakan kepentingan saya dahulu apabila bercakap dengan ketuanya' kepada 'Pegawai saya akan mengutamakan kepentingan diri beliau dahulu apabila bercakap dengan ketuanya, berbanding dengan kepentingan orang bawahan'. Item 10 dipinda dari 'Saya benar-benar memahami pegawai saya' kepada 'Saya benar-benar memahami kehendak pegawai saya terhadap tugas yang diberikan kepada saya'. Selepas dibuat pindaan untuk kajian yang sebenar, didapati nilai alfa bagi setiap item

adalah lebih tinggi di mana nilai alfa bagi keseluruhan instrumen komunikasi membina adalah 0.73.

b) Kesahan Dimensi Komunikasi Terbuka

Dalam kajian ini, nilai kesahan keseluruhan instrumen komunikasi terbuka diuji dengan menggunakan Korelasi Item Keseluruhan (*Item-Whole Correlation*) seperti dalam Jadual 3.10. Nilai alfa keseluruhan item kesahan komunikasi terbuka ini adalah 0.76. Secara keseluruhannya, nilai alfa menunjukkan instrumen ini mempunyai kesahan yang memuaskan dan boleh diterimapakai bagi kegunaan kajian.

Jadual 3.10 : Kesahan Subskala Komunikasi Terbuka

Subskala Komunikasi Terbuka	Nilai Alfa
Item 1	0.68
Item 2	0.73
Item 3	0.68
Item 4	0.68
Item 5	0.68
Item 6	0.68
Item 7	0.69
Item 8	0.72
Item 9	0.72

c) Kesahan Dimensi Komunikasi Ke Atas

Dalam kajian ini, nilai kesahan keseluruhan instrumen komunikasi ke atas diuji dengan menggunakan Korelasi Item Keseluruhan (*Item-Whole Correlation*) seperti dalam Jadual 3.11. Nilai alfa keseluruhan item kesahan komunikasi ke atas adalah 0.70. Secara keseluruhannya, nilai alfa menunjukkan instrumen ini mempunyai kesahan yang memuaskan dan boleh diterimapakai bagi kegunaan kajian.

Jadual 3.11 : Kesahan Subskala Komunikasi Ke Atas

Subskala Komunikasi Ke Atas	Nilai Alfa
Item 1	0.70
Item 2	0.68
Item 3	0.68
Item 4	0.64
Item 5	0.73
Item 6	0.63

d) Kesahan Dimensi Komunikasi Ke Bawah

Dalam kajian ini, nilai kesahan keseluruhan instrumen komunikasi ke bawah diuji dengan menggunakan Korelasi Item Keseluruhan (*Item-Whole Correlation*) seperti dalam Jadual 3.12. Nilai alfa keseluruhan item

kesahan komunikasi ke bawah ini adalah 0.76. Secara keseluruhannya, nilai alfa menunjukkan instrumen ini mempunyai kesahan yang memuaskan dan boleh diterimapakai bagi kegunaan kajian.

Jadual 3.12 : Kesahan Subskala Komunikasi Ke Bawah

Subskala Komunikasi Ke bawah	Nilai Alfa
Item 1	0.72
Item 2	0.73
Item 3	0.73
Item 4	0.73
Item 5	0.73
Item 6	0.76
Item 7	0.74
Item 8	0.73

e) Kesahan Dimensi Intrinsik

Dalam kajian ini, nilai kesahan keseluruhan instrumen kepuasan kerja intrinsik diuji dengan menggunakan Korelasi Item Keseluruhan (*Item-Whole Correlation*) seperti dalam Jadual 3.13. Nilai alfa keseluruhan item kesahan kepuasan kerja intrinsik ini adalah 0.77. Secara keseluruhannya, nilai alfa menunjukkan instrumen ini mempunyai kesahan yang memuaskan dan boleh diterimapakai bagi kegunaan kajian.

Jadual 3.13 : Kesahan Subskala Instrinsik

Subskala Kepuasan Kerja Instrinsik	Nilai Alfa
Item 1	0.74
Item 2	0.76
Item 3	0.74
Item 4	0.72
Item 5	0.73
Item 6	0.74
Item 7	0.75

f) Kesahan Dimensi Ekstrinsik

Dalam kajian ini, nilai kesahan keseluruhan instrumen kepuasan kerja ekstrinsik diuji dengan menggunakan Korelasi Item Keseluruhan (*Item-Whole Correlation*) seperti dalam Jadual 3.14. Nilai alfa keseluruhan item kesahan kepuasan kerja ekstrinsik ini adalah 0.79. Secara keseluruhannya, nilai alfa menunjukkan instrumen ini mempunyai kesahan yang memuaskan dan boleh diterimapakai bagi kegunaan kajian.

Jadual 3.14 : Kesahan Subskala Ekstrinsik

Subskala Kepuasan Kerja Ekstrinsik	Nilai Alfa
Item 1	0.76
Item 2	0.76
Item 3	0.75
Item 4	0.78
Item 5	0.77
Item 6	0.76
Item 7	0.76
Item 8	0.76

g) Kesahan Dimensi Kesetiaan Terhadap Organisasi

Dalam kajian ini, nilai kesahan keseluruhan instrumen kesetiaan terhadap organisasi diuji dengan menggunakan Korelasi Item Keseluruhan (*Item-Whole Correlation*) seperti dalam Jadual 3.15. Nilai alfa keseluruhan item kesahan kesetiaan terhadap organisasi ini adalah 0.84. Secara keseluruhannya, nilai alfa menunjukkan instrumen ini mempunyai kesahan yang memuaskan dan boleh diterimapakai bagi kegunaan kajian.

Jadual 3.15 : Kesahan Subskala Kesetiaan Terhadap Organisasi

Subskala Kesetiaan Terhadap Organisasi	Nilai Alfa
Item 1	0.79
Item 2	0.77
Item 3	0.84

h) Kesahan Dimensi Identifikasi Keorganisasian

Dalam kajian ini, nilai kesahan keseluruhan instrumen identifikasi keorganisasian diuji dengan menggunakan Korelasi Item Keseluruhan (*Item-Whole Correlation*) seperti dalam Jadual 3.16. Nilai alfa keseluruhan item kesahan identifikasi keorganisasian adalah 0.85. Secara keseluruhannya, nilai alfa menunjukkan instrumen ini mempunyai kesahan yang memuaskan dan boleh diterimapakai bagi kegunaan kajian.

Jadual 3.16 : Kesahan Subskala Identifikasi Keorganisasian

Subskala Kesetiaan Terhadap Organisasi	Nilai Alfa
Item 1	0.81
Item 2	0.83
Item 3	0.78

i) Kesahan Dimensi Penglibatan Dalam Organisasi

Dalam kajian ini, nilai kesahan keseluruhan instrumen penglibatan dalam organisasi diuji dengan menggunakan Korelasi Item Keseluruhan (*Item-Whole Correlation*) seperti dalam Jadual 3.17. Nilai alfa keseluruhan item kesahan penglibatan dalam organisasi ini adalah 0.86. Secara keseluruhannya, nilai alfa menunjukkan instrumen ini mempunyai kesahan yang memuaskan dan boleh diterimapakai bagi kegunaan kajian.

Jadual 3.17 : Kesahan Subskala Penglibatan Dalam Organisasi

Subskala Penglibatan Dalam Organisasi	Nilai Alfa
Item 1	0.81
Item 2	0.80
Item 3	0.83

3.8 Teknik Analisis Data

Data yang dikumpul dianalisis dengan menggunakan perisian statistik iaitu *Statistical Package For Social Science* (SPSS) versi 11.0. Di antara analisis yang telah dilakukan adalah seperti berikut :

- Analisis data deskriptif bagi mendapatkan frekuensi, peratusan dan min.

b) Analisis korelasi bagi menentukan kekuatan hubungan di antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar. Ianya merupakan satu kaedah untuk mengukur darjah perhubungan antara pemboleh ubah (Zulkarnain dan Hishamuddin 2001). Kekuatan hubungan antara pemboleh ubah dapat dinilai dengan menggunakan analisis ini. Analisis ini akan menghasilkan pekali korelasi yang disimbolkan dengan r yang mana nilainya berada antara negatif satu atau positif satu ($-1 \leq r \leq +1$). Jika nilai yang diperoleh menghampiri ± 1 atau -1 , ini menunjukkan hubungan yang kuat antara pemboleh ubah. Manakala jika nilai pekali ini menghampiri kosong maka semakin lemah hubungan yang wujud.

Guilford telah memberikan interpretasi umum mengenai nilai pekali korelasi ini dengan menggunakan nilai r (dalam Zukarnain, 1999). Secara ringkasnya digambarkan di dalam jadual 3.18.

Jadual 3.18: Interpretasi Nilai Pekali Korelasi

Nilai Pekali Korelasi (r)	Interpretasi
< 0.20	Hubungan yang sangat lemah
$0.20 - 0.40$	Korelasi rendah
$0.40 - 0.70$	Korelasi sederhana
$0.70 - 0.90$	Korelasi tinggi
$0.90 - 1.00$	Korelasi sangat tinggi

- c) Ujian T (t-test) untuk menguji sama ada terdapat perbezaan min yang signifikan di antara dua kumpulan responden. Dalam kajian ini, perbezaan min bagi faktor demografi yang mempunyai dua pembolehubah seperti jantina dan institusi penjara adalah diuji dengan menggunakan Ujian T (Independent Sample T-Test).

- d) Ujian ANOVA satu hala untuk menguji sama ada terdapat perbezaan min yang signifikan di antara beberapa (lebih dari 2) kumpulan responden. Analisis ini digunakan bagi ciri-ciri yang mempunyai lebih dari dua pembolehubah seperti umur, kelayakan akademik, tempoh perkhidmatan dan kategori jawatan. Nilai signifikan yang digunakan adalah 0.05 sebagai indikator bagi menentukan sama ada wujudnya perbezaan min di antara ciri-ciri demografi dengan pembolehubah.

3.9 Rumusan Bab

Bab ini membincangkan tentang kaedah bagaimana kajian ini dilaksanakan dengan memberi penekanan tentang rekabentuk kajian, pemilihan sampel dan populasi kajian, kaedah pengumpulan data, instrumen kajian serta perlaksanaan dan penganalisan pra-uji soal selidik bagi kajian ini. Bab seterusnya akan membincangkan berkenaan dengan penganalisan hasil kajian yang dilakukan di institusi penjara yang terpilih.

BAB 4

HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini menerangkan berkenaan dengan hasil penemuan kajian melalui ujian-ujian statistik yang telah dijalankan melalui program *Statistical Packages for Social Science* (SPSS) 11.0 for Windows. Interpretasi data-data yang telah dianalisis dan keputusan-keputusan mengenai hipotesis yang telah diuji dihuraikan. Hasil kajian ini dilaporkan mengikut analisa statistik deskriptif, analisa korelasi Pearson, Ujian *t* dan analisis ANOVA sehalu.

4.2 Kadar Pulangan Soalselidik

Jumlah responden yang sepatutnya diperlukan untuk kajian ini sebagaimana yang disarankan oleh Sekaran (2000) adalah seramai 414 orang. Sebanyak 450 borang soalselidik telah diedarkan kepada kedua-dua buah institusi iaitu Penjara Wanita dan Penjara Kajang. Walaubagaimanapun setelah selama 4 minggu, cuma sebanyak 258 borang soal selidik sahaja yang dipulangkan oleh responden. Dari jumlah ini sebanyak 108 soalselidik telah dikembalikan oleh responden daripada institusi Penjara Wanita dan sebanyak 150 soalselidik telah dikembalikan oleh

institusi Penjara Lelaki. Ini bermaksud kadar pulangan soal selidik ini adalah sebanyak 57.3% daripada keseluruhan responden yang diperlukan untuk kajian ini.

4.3 Maklumat Diskriptif Responden Kajian

Jadual 4.1 menunjukkan taburan demografi responden berdasarkan institusi Penjara Kajang dan Penjara Wanita Kajang. Seramai 258 responden iaitu yang terdiri daripada seramai 155 orang lelaki dan 103 orang wanita terlibat dalam kajian ini di mana 108 orang yang bertugas di Penjara Wanita dan 150 orang yang bertugas di Penjara Kajang. Secara umumnya, majoriti dari responden kajian ini adalah lelaki, berumur dalam lingkungan 26-35 tahun, berbangsa Melayu, telah berkahwin, berkelulusan SPM/MCE, berjawatan wader penjara dan telah berkhidmat dengan Jabatan Penjara melebihi daripada 13 tahun.

Jadual 4.1 : Taburan Demografi Responden Berdasarkan Institusi Penjara

Demografi	Penjara Wanita		Penjara Lelaki		Keseluruhan	
	Kekerapan	Peratus	Kekerapan	Peratus	Kekerapan	Peratus
<u>Jantina</u>						
lelaki	6	5.6	149	99.3	155	60.1
perempuan	102	94.4	1	0.7	103	39.9
Jumlah	108	100.0	150	100.0	258	100.0
<u>Umur</u>						
25 tahun						
kebawah	24	22.2	20	13.3	44	17.1
26-35 tahun	33	30.6	61	40.7	94	36.4
36-45 tahun	38	35.2	50	33.3	88	34.1
46 tahun ke atas	13	12.0	19	12.7	32	12.4
Jumlah	108	100.0	150	100.0	258	100.0

<u>Etnik:</u>						
Melayu	106	98.1	136	90.7	242	93.8
Cina	-	-	7	4.7	7	2.7
India	1	0.9	7	4.7	8	3.1
Lain-lain	1	0.9	-	-	1	0.4
Jumlah	108	100.0	150	100.0	258	100.0
<u>Taraf</u>						
<u>Perkahwinan:</u>						
Bujang	34	31.5	29	19.3	63	24.4
berkahwin	72	66.7	119	79.3	191	74.0
janda/duda	2	1.9	2	1.3	4	1.6
Jumlah	108	100.0	150	100.0	258	100.0
<u>Kelulusan:</u>						
SRP/LCE	11	10.2	20	13.3	31	12.0
SPM/MCE	87	80.6	120	80.0	207	80.2
Diploma	7	6.5	7	4.7	14	5.4
ijazah	3	2.8	3	2.0	6	2.3
Jumlah	108	100.0	150	100.0	258	100.0
<u>Jawatan:</u>						
Wader	72	66.7	90	60.0	162	62.8
Penjara						
Kopral	13	12.0	29	19.3	42	16.3
Penjara						
Sarjan	8	7.4	6	4.0	14	5.4
Penjara						
Sarjan major	2	3.7	3	2.0	5	1.9
Sub	-	-	2	1.3	2	0.8
Inspektor						
Inspektor	8	7.4	11	7.3	19	7.4
Pen.	4	3.7	6	4.0	10	3.9
Penguasa						
Timbalan	1	0.9	3	2.0	4	1.6
Penguasa						
Jumlah	108	100.0	150	100.0	258	100.0
<u>Tempoh</u>						
<u>Perkhidmatan:</u>						
3 tahun ke bawah	13	12.0	19	12.7	32	12.4
4 - 6 tahun	25	23.1	17	11.3	42	16.3
7-9 tahun	14	13.0	20	13.3	34	13.2
10-12 tahun	10	9.3	30	20.0	40	15.5
13 tahun ke atas	46	42.6	64	42.7	110	42.6
Jumlah	108	100.0	150	100.0	258	100.0

4.4 Pengujian Hipotesis Kajian

Hasil pengujian hipotesis adalah seperti berikut :

4.4.1 Perbezaan ciri-ciri demografi dengan komunikasi pegawai-subordinat

Hipotesis yang dibentuk dan diuji daripada ciri-ciri demografi dengan komunikasi pegawai-subordinat ialah :

a) Ho1 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut jantina.

Bagi menguji hipotesis yang pertama ini, Ujian-t telah digunakan untuk menentukan perbezaan min pembolehubah komunikasi pegawai-subordinat berasaskan kepada jantina. Daripada Jadual 4.2, hasil analisis mendapati nilai min bagi responden lelaki adalah 106.82, manakala nilai min bagi responden wanita adalah 109.04. Daripada ujian-t yang dijalankan di dapati nilai $p=0.425$ ($p>0.05$) dan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina dengan komunikasi pegawai-subordinat. Dengan ini, hipotesis ini adalah gagal ditolak.

Jadual 4.2 : Ujian-t Bagi Perbezaan Jantina Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat

Pembolehubah	Jantina	N	Purata	Sisihan Piawai	Std. Error Mean	Sig.
Komunikasi Pegawai-Subordinat	lelaki	155	106.82	13.956	1.121	.425
	perempuan	103	109.04	13.356	1.316	

b) *Ho2 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut kategori umur.*

Untuk menguji hipotesis ini, ujian ANOVA sehalu adalah digunakan bagi membandingkan perbezaan antara umur responden dengan komunikasi pegawai-subordinat. Daripada Jadual 4.3, hasil analisis menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara keduanya di mana nilai $p=0.080$ ($p>0.05$). Dengan ini, hipotesis yang dibentuk ini adalah gagal ditolak.

Jadual 4.3 : Ujian ANOVA Sehalu Bagi Perbezaan Umur Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Komunikasi Pegawai-Subordinat	Antara Kumpulan	1273.356	3	424.452	2.283	.080
	Dalam Kumpulan	47222.257	254	185.914		
	Jumlah	48495.612	257			

c) *Ho3 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut institusi penjara.*

Ujian-t telah digunakan untuk menentukan perbezaan min pembolehubah komunikasi pegawai-subordinat berasaskan kepada institusi penjara iaitu Penjara Kajang dan Penjara Wanita Kajang. Daripada Jadual 4.4, hasil analisis mendapati nilai min bagi responden yang bertugas di Penjara Wanita adalah 108.50, manakala nilai min bagi responden yang bertugas di Penjara Lelaki adalah 107.13. Daripada ujian-t yang dijalankan di dapati nilai

$p=0.117$ ($p>0.05$) dan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara institusi penjara dengan komunikasi pegawai-subordinat. Dengan ini, hipotesis nul adalah gagal ditolak.

Jadual 4.4 : Ujian-t Bagi Perbezaan Institusi Penjara Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat

Pembolehubah	Institusi	N	Purata	Sisihan Piawai	Std. Error Mean	Sig.
Komunikasi Pegawai-Subordinat	Penjara Wanita	155	108.50	13.774	1.325	.117
	Penjara Lelaki	103	107.13	13.727	1.121	

d) *Ho4 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut taraf perkahwinan.*

Daripada Jadual 4.5, hasil ujian ANOVA sehalu menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara taraf perkahwinan dengan komunikasi pegawai-subordinat di mana nilai $p=0.343$ ($p>0.05$). Dengan ini, hipotesis ini gagal ditolak.

Jadual 4.5 : Ujian ANOVA Sehalu Bagi Perbezaan Taraf Perkahwinan Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Komunikasi Pegawai-Subordinat	Antara Kumpulan	405.455	2	202.727	1.075	.343
	Dalam Kumpulan	48090.158	255	188.589		
	Jumlah	48495.612	257			

e) *Ho5 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut kelayakan akademik.*

Daripada Jadual 4.6, hasil ujian ANOVA sehala menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara kelayakan akademik dengan komunikasi pegawai – subordinat di mana nilai $p=0.173$ ($p> 0.05$). Dengan ini, hipotesis ini gagal ditolak.

Jadual 4.6 : Ujian ANOVA Sehala Bagi Perbezaan Kelayakan Akademik Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Komunikasi Pegawai-Subordinat	Antara Kumpulan	939.869	3	313.290	1.673	.173
	Dalam Kumpulan	47555.743	254	187.227		
	Jumlah	48495.612	257			

f) *Ho6 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut kategori kumpulan jawatan.*

Daripada Jadual 4.7, hasil ujian ANOVA sehala menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara kumpulan jawatan dengan komunikasi pegawai–subordinat di mana nilai $p=0.266$ ($p>0.05$). Dengan ini, hipotesis ini gagal ditolak.

Jadual 4.7 : Ujian ANOVA Sehala Bagi Perbezaan Kumpulan Jawatan Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Komunikasi Pegawai-Subordinat	Antara Kumpulan	1663.382	7	237.626	1.268	.266
	Dalam Kumpulan	46832.231	250	187.329		
	Jumlah	48495.612	257			

g) *Ho7 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut kategori kumpulan jawatan.*

Daripada Jadual 4.8, hasil ujian ANOVA sehala menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan komunikasi pegawai-subordinat di mana nilai $p = 0.040$ ($p < 0.05$). Dengan ini, hipotesis adalah ditolak.

Jadual 4.8 : Ujian ANOVA Sehala Bagi Perbezaan Tempoh Perkhidmatan Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Komunikasi Pegawai-Subordinat	Antara Kumpulan	1880.349	4	470.087	2.551	.040
	Dalam Kumpulan	46615.263	253	184.250		
	Jumlah	48495.612	257			

Untuk mengetahui kategori kumpulan tempoh perkhidmatan yang mempunyai perbezaan dengan kumpulan lain dari segi komunikasi pegawai – subordinat, Ujian *Post-Hoc* Duncan dilakukan. Daripada hasil ujian *post-hoc* Duncan ini, didapati bahawa kumpulan responden yang mempunyai tempoh perkhidmatan di antara 7-9 tahun, 13 tahun ke atas dan 3 tahun ke bawah adalah berbeza dari segi komunikasi di antara pegawai dan subordinat jika dibandingkan dengan kumpulan-kumpulan tempoh perkhidmatan yang lain (Jadual 4.9). Pegawai penjara yang berada dalam lingkungan 7-9 tahun bertugas di penjara mempunyai tahap komunikasi antara pegawai dan subordinat yang rendah, memandangkan nilai min yang diperolehi iaitu 101.94. Manakala bagi pegawai penjara yang bertugas dalam lingkungan 13 tahun ke atas dan 3 tahun ke bawah, nilai min yang diperolehi adalah 109.15 dan 111.13. Ini menunjukkan golongan ini mempunyai tahap komunikasi yang tinggi antara kumpulan pegawai dan subordinat.

Jadual 4.9 : Ujian *Post Hoc* Bagi Tempoh Perkhidmatan Dengan Komunikasi Pegawai-Subordinat

		N Subset for alpha = .05	
Tempoh Perkhidmatan		1	2
7-9 tahun	34	101.94	
4 - 6 tahun	42	105.83	105.83
10-12 tahun	40	107.88	107.88
13 tahun ke atas	110		109.15
3 tahun ke bawah	32		111.13
Sig.		.058	.104

4.4.2 Perbezaan ciri-ciri demografi dengan komitmen pekerja terhadap organisasi

Hipotesis yang dibentuk dan diuji daripada ciri-ciri demografi dengan komitmen pekerja terhadap organisasi ialah :

a) *Ho8 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut jantina.*

Untuk menguji hipotesis ini, ujian-t digunakan bagi menentukan perbezaan min pembolehubah komitmen pekerja berasaskan kepada jantina. Daripada Jadual 4.10, hasil analisis mendapati nilai min bagi responden lelaki adalah 31.27, manakala nilai min bagi responden wanita adalah 32.90. Ini menunjukkan bahawa dari segi komitmen pekerja terhadap organisasi, pegawai penjara wanita lebih menunjukkan tahap komitmen yang tinggi berbanding dengan pegawai penjara lelaki. Daripada ujian-t ini didapati nilai $p=0.027$ ($p<0.05$) dan menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina dengan komitmen pekerja. Dengan ini, hipotesis nul adalah ditolak. Ini bererti terdapat perbezaan yang signifikan dari segi jantina terhadap komitmen pekerja. Komitmen wanita lebih tinggi berdasarkan nilai min.

Jadual 4.10 : Ujian-t Bagi Perbezaan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi Dari Segi Jantina

Pembolehubah	jantina	N	Min	Sisihan Piawai	Std. Error Mean	Sig.
Komitmen	lelaki	155	31.27	5.758	.463	.027
	perempuan	103	32.90	4.471	.441	

b) *Ho9 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut kategori umur.*

Daripada Jadual 4.11, hasil ujian ANOVA sehala menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan komitmen pekerja terhadap organisasi dari segi umur di mana nilai $p= 0.014$ ($p<0.05$). Dengan ini, hipotesis nul adalah ditolak. Ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara komitmen pekerja terhadap organisasi dari segi umur.

Jadual 4.11 : Ujian ANOVA Sehala Bagi Perbezaan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi Dari Segi Umur

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Komitmen	Antara Kumpulan	297.461	3	99.154	3.591	.014
	Dalam Kumpulan	7012.988	254	27.610		
	Jumlah	7310.450	257			

Untuk mengetahui kumpulan umur yang mempunyai perbezaan dengan kumpulan lain dari segi komitmen terhadap organisasi, ujian *Post-Hoc* ANOVA Duncan dilakukan. Daripada ujian *post-hoc* ini didapati bahawa kumpulan responden yang berada dalam lingkungan umur 46 tahun ke atas adalah berbeza dari segi komitmen terhadap organisasi jika dibandingkan dengan kumpulan-kumpulan umur yang lain (Jadual 4.12). Daripada ujian ini, dapatlah dikatakan bahawa golongan pegawai penjara yang berumur dalam lingkungan 46 tahun ke atas lebih komited terhadap organisasi, jika

dibandingkan dengan golongan umur yang lebih rendah. Ini boleh dilihat dari nilai min yang diperolehi untuk kumpulan umur 46 tahun ke atas ini adalah tinggi iaitu 34.34, berbanding dengan kumpulan umur yang lain.

Jadual 4.12: Ujian *Post Hoc* Duncan Bagi Umur Dengan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

		N	Subset for alpha = .05	
umur responden			1	2
26-35 tahun	94		30.88	
25 tahun kebawah	44		31.80	
36-45 tahun	88		32.22	
46 tahun ke atas	32			34.34
Sig.			.223	1.000

c) Ho10 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut institusi penjara.

Ujian-t telah digunakan untuk menentukan perbezaan min pembolehubah komitmen pekerja berasaskan kepada institusi penjara. Daripada Jadual 4.13, hasil analisis mendapati nilai min bagi responden yang bertugas di Penjara Wanita adalah 32.84, manakala nilai min bagi responden yang bertugas di Penjara Lelaki adalah 31.26. Daripada ujian-t yang dijalankan di dapati nilai $p=0.100$ ($p > 0.05$) dan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara institusi penjara dengan komitmen pekerja. Dengan ini, hipotesis nul adalah gagal ditolak.

Jadual 4.13 : Ujian-t Bagi Perbezaan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi Dari Segi Institusi Penjara

Pembolehubah	Institusi	N	Min	Sisihan Piawai	Std. Error Mean	Sig.
Komitmen	Penjara Wanita	155	32.84	4.663	.449	.100
	Penjara Lelaki	103	31.26	5.692	.465	

d) *Ho11 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut taraf perkahwinan.*

Daripada Jadual 4.14, hasil ujian ANOVA sehala menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara taraf perkahwinan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi di mana nilai $p=0.435$ ($p>0.05$). Dengan ini, hipotesis nul gagal ditolak.

Jadual 4.14 : Ujian ANOVA Sehala Bagi Perbezaan Taraf Perkahwinan Dengan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Komitmen	Antara Kumpulan	47.597	2	23.798	.836	.435
	Dalam Kumpulan	7262.853	255	28.482		
	Jumlah	7310.450	257			

e) *Ho12 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut kelayakan akademik.*

Daripada Jadual 4.15, hasil ujian ANOVA sehala menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara kelayakan akademik dengan komitmen pekerja terhadap organisasi di mana nilai $p=0.061$ ($p>0.05$). Dengan ini, hipotesis nul gagal ditolak.

Jadual 4.15 : Ujian ANOVA Sehala Bagi Perbezaan Kelayakan Akademik Dengan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Komitmen	Antara Kumpulan	209.138	3	69.713	2.493	.061
	Dalam Kumpulan	7101.312	254	27.958		
	Jumlah	7310.450	257			

f) *Ho13 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut kategori kumpulan jawatan.*

Daripada Jadual 4.16, hasil ujian ANOVA sehala menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara kumpulan jawatan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi di mana nilai $p=0.084$ ($p>0.05$). Dengan ini, hipotesis nul gagal ditolak.

Jadual 4.16 : Ujian ANOVA Sehalu Bagi Perbezaan Kumpulan Jawatan Dengan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Komitmen	Antara Kumpulan	354.172	7	50.596	1.818	.084
	Dalam Kumpulan	6956.278	250	27.825		
	Jumlah	7310.450	257			

g) Ho14 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut tempoh perkhidmatan.

Daripada Jadual 4.17, hasil ujian ANOVA sehalu menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi di mana nilai $p=0.187$ ($p>0.05$). Dengan ini, hipotesis nul gagal ditolak.

Jadual 4.17 : Ujian ANOVA Sehalu Bagi Perbezaan Kumpulan Jawatan Dengan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Komitmen	Antara Kumpulan	175.404	4	43.851	1.555	.187
	Dalam Kumpulan	7135.045	253	28.202		
	Jumlah	7310.450	257			

4.4.3 Perbezaan kepuasan kerja mengikut ciri demografi

Hipotesis yang dibentuk untuk menguji ciri-ciri demografi dengan kepuasan kerja ialah :

a) *Ho15 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut jantina.*

Ujian-t digunakan untuk menentukan perbezaan min pembolehubah kepuasan kerja berasaskan kepada jantina. Daripada Jadual 4.18, hasil analisis mendapati nilai min bagi responden lelaki adalah 45.94, manakala nilai min bagi responden wanita adalah 45.15. Daripada ujian-t ini didapati hasil analisis mendapati nilai $p = 0.669$ ($p > 0.05$) dan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina dengan kepuasan kerja. Dengan ini, hipotesis nul gagal ditolak.

Jadual 4.18 : Ujian-t Bagi Perbezaan Jantina Dengan Kepuasan Kerja

Pembolehubah	jantina	N	Mean	Sisihan Piawai	Std. Error Mean	Sig.
Kepuasan	lelaki	155	45.94	9.626	.773	.669
	perempuan	103	45.15	8.693	.857	

b) *Ho16 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut kategori umur.*

Daripada Jadual 4.19, hasil ujian ANOVA sehalu menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara umur dengan kepuasan kerja di mana nilai $p = 0.072$ ($p > 0.05$). Dengan ini, hipotesis nul gagal ditolak.

Jadual 4.19 : Ujian ANOVA Sehalu Bagi Perbezaan Umur Dengan Kepuasan Kerja

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	Dk	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja	Antara	597.725	3	199.242	2.363	.072
	Kumpulan					
	Dalam	21420.806	254	84.334		
	Kumpulan					
	Jumlah	22018.531	257			

c) *Ho17 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut institusi penjara*

Ujian-t telah digunakan untuk menentukan perbezaan min pembolehubah kepuasan kerja berasaskan kepada institusi penjara. Daripada Jadual 4.20, hasil analisis mendapati nilai min bagi responden yang bertugas di Penjara Wanita adalah 45.03, manakala nilai min bagi responden yang bertugas di Penjara Lelaki adalah 46.05. Daripada ujian-t yang dijalankan di dapati nilai $p=0.927$ ($p>0.05$) dan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara institusi penjara dengan kepuasan kerja. Dengan ini, hipotesis nul adalah gagal ditolak.

Jadual 4.20 : Ujian-t Bagi Perbezaan Kepuasan Kerja Dari Segi Institusi Penjara

Pembolehubah	Institusi	N	Min	Sisihan Piawai	Std. Error Mean	Sig.
Komitmen	Penjara Wanita	155	45.03	8.900	.856	.927
	Penjara Lelaki	103	46.05	9.511	.777	

d) Ho18 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut taraf perkahwinan.

Daripada Jadual 4.21, hasil ujian ANOVA sehalu menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara taraf perkahwinan dengan kepuasan kerja di mana nilai $p=0.495$ ($p>0.05$). Dengan ini, hipotesis nul gagal ditolak.

Jadual 4.21 : Ujian ANOVA Sehalu Bagi Perbezaan Taraf Perkahwinan Dengan Kepuasan Kerja

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja Antara	Kumpulan Dalam	121.156	2	60.578	.705	.495
	Kumpulan Jumlah	21897.375	255	85.872		
		22018.531	257			

e) Ho19 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut kelayakan akademik.

Daripada Jadual 4.22, hasil ujian ANOVA sehalu menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara kelayakan akademik dengan kepuasan kerja di mana nilai $p=0.474$ ($p>0.05$). Dengan ini, hipotesis nul gagal ditolak.

Jadual 4.22 : Ujian ANOVA Sehala Bagi Perbezaan Kelayakan Akademik Dengan Kepuasan Kerja

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja	Antara Kumpulan	216.055	3	72.018	.839	.474
	Dalam Kumpulan	21802.476	254	85.837		
	Jumlah	22018.531	257			

f) *Ho20 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut kumpulan jawatan.*

Daripada Jadual 4.23, hasil ujian ANOVA sehala menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara kumpulan jawatan dengan kepuasan kerja di mana nilai $p=0.008$ ($p<0.05$). Dengan ini, hipotesis nul adalah ditolak. Ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut kumpulan jawatan.

Jadual 4.23 : Ujian ANOVA Sehala Bagi Perbezaan Kumpulan Jawatan Dengan Kepuasan Kerja

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja	Antara Kumpulan	1603.178	7	229.025	2.805	.008
	Dalam Kumpulan	20415.353	250	81.661		
	Jumlah	22018.531	257			

Untuk mengetahui kumpulan jawatan yang mempunyai perbezaan dari segi kepuasan kerja, ujian *Post-Hoc* Duncan dilakukan dan didapati keputusannya adalah seperti dalam Jadual 4.24. Daripada ujian *post-hoc* ini didapati bahawa kumpulan responden yang berada dalam kumpulan jawatan Inspektor Penjara

(Gred KX7) dan Kopral Penjara (Gred KX10) adalah berbeza dari segi kepuasan kerja jika dibandingkan dengan kumpulan-kumpulan jawatan yang lain. Pegawai penjara yang berpangkat Inspektor Penjara (Gred KX7) adalah didapati mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah dengan nilai min sebanyak 44.00 berbanding dengan pegawai penjara yang berpangkat Kopral Penjara (Gred KX10) dengan nilai min sebanyak 55.60. Ini menunjukkan terdapat perbezaan yang ketara di antara kedua-dua golongan jawatan ini.

Jadual 4.24 : Ujian *Post Hoc* Duncan Bagi Kumpulan Jawatan Dengan Kepuasan Kerja

		N Subset for alpha = .05	
Kategori kumpulan jawatan		1	2
Inspektor Penjara	14	44.00	
Timbalan Penguasa Penjara	162	44.52	44.52
Pen. Penguasa Penjara	42	45.88	45.88
Wader Penjara	4	46.00	46.00
Sarjan Penjara	19	48.05	48.05
Sub Inspektor Penjara	5	51.60	51.60
Sarjan Major Penjara	2	52.00	52.00
Kopral Penjara	10		55.60
Sig.		.170	.054

g) *Ho21* : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut tempoh perkhidmatan.

Daripada Jadual 4.25, hasil ujian ANOVA sehala menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan kepuasan kerja di mana nilai $p=0.011$ ($p < 0.05$). Dengan ini, hipotesis nul adalah ditolak dan hipotesis alternatif diterima iaitu terdapat perbezaan yang signifikan antara tempoh perkhidmatan dengan kepuasan kerja.

Jadual 4.25 : Ujian ANOVA Sehalu Bagi Perbezaan Tempoh Perkhidmatan Dengan Kepuasan Kerja

Pembolehubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja Antara	Kumpulan	1097.226	4	274.306	3.317	.011
	Dalam	20921.305	253	82.693		
	Kumpulan					
	Jumlah	22018.531	257			

Untuk mengetahui kumpulan tempoh perkhidmatan yang mempunyai perbezaan dari segi kepuasan kerja, ujian *Post-Hoc* Duncan dilakukan dan didapati keputusannya adalah seperti dalam Jadual 4.26. Daripada ujian *post-hoc* ini didapati bahawa kumpulan responden yang berada dalam tempoh perkhidmatan lingkungan 7-9 tahun adalah berbeza dari segi kepuasan kerja jika dibandingkan dengan kumpulan-kumpulan jawatan yang lain. Kumpulan ini mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah berbanding dengan kumpulan lain dengan nilai min sebanyak 40.59, lebih rendah daripada kumpulan jawatan yang lain.

JADUAL4.26 : Ujian *Post Hoc* Duncan Bagi Tempoh Perkhidmatan Dengan Kepuasan Kerja

	N	Subset for alpha = .05	
Tempoh Perkhidmatan		1	2
7-9 tahun	34	40.59	
4 - 6 tahun	42		45.21
10-12 tahun	40		46.23
13 tahun ke atas	110		46.56
3 tahun ke bawah	32		47.53
Sig.		1.000	.293

4.4.4 Hubungan komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja

Analisis Korelasi Pearson adalah digunakan untuk menjalankan ujian sama ada terdapat hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini. Jadual 4.27 menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara ketiga-tiga pembolehubah iaitu Komunikasi Pegawai dan Subordinat, Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai Terhadap Organisasi. Hipotesis-hipotesis yang dibentuk berdasarkan hubungan antara ketiga-tiga pembolehubah ini adalah berdasarkan kepada Jadual 4.27. Hipotesis yang dibentuk bagi menguji hubungan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja ialah :

Ho22 : Tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan kepada ujian Korelasi yang telah dijalankan, didapati bahawa terdapat perhubungan yang signifikan, sederhana dan positif antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja ($r=.689$, $p<0.01$) (Jadual 4.27). Ini bermakna hipotesis nul adalah ditolak. Keputusan menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan, positif dan sederhana kukuh diantara komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja. Dapatan ini menunjukkan semakin tinggi komunikasi pegawai-subordinat, semakin tinggi juga tahap kepuasan kerja.

4.4.5 Hubungan komunikasi pegawai-subordinat dengan komitmen terhadap organisasi

Hipotesis yang dibentuk untuk menguji hubungan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan komitmen pekerja ialah :

Ho23 : Tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan komitmen terhadap organisasi

Berdasarkan kepada ujian Korelasi yang telah dijalankan, didapati bahawa terdapat perhubungan yang signifikan, sederhana dan positif di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan komitmen pekerja terhadap organisasi ($r = .482$, $p < 0.01$) (Jadual 4.27). Ini bermakna hipotesis nul adalah ditolak. Keputusan menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan, sederhana dan positif antara komunikasi pegawai-subordinat dengan komitmen pekerja. Dapatan ini menunjukkan semakin tinggi komunikasi pegawai dan subordinat, semakin tinggi komitmen pekerja terhadap organisasi.

4.4.6 Hubungan kepuasan kerja dengan komitmen terhadap organisasi

Hipotesis yang dibentuk untuk menguji hubungan di antara kepuasan kerja dengan komitmen pekerja ialah :

Ho24 : Tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan kepada ujian Korelasi yang telah dijalankan, didapati bahawa terdapat perhubungan yang signifikan, sederhana dan positif di antara kepuasan kerja dengan komitmen pekerja terhadap organisasi ($r=.482$, $p<0.01$) (Jadual 4.27). Ini bermakna hipotesis nul ditolak. Keputusan ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan, sederhana dan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen pekerja. Dapatan ini menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen pekerja terhadap organisasi.

Jadual 4.27 : Ujian Korelasi Pearson di antara Komunikasi Pegawai-Subordinat, Kepuasan Kerja dan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Pembolehubah	Komunikasi Pegawai- Subordinat	Kepuasan Kerja	Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi
Komunikasi Pegawai- Subordinat	1	.689**	.482**
Kepuasan Kerja	.689**	1	.498**
Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	.482**	.498**	1

** Korelasi pada paras $p < 0.01$ (2-tailed).

4.5 Analisis Regresi Prosedur *Stepwise* Untuk Pembolehubah Kajian

4.5.1 Analisis Regresi Pembolehubah Kepuasan Kerja dengan Komunikasi Pegawai dan Subordinat

Bagi mengetahui peramal-peramal kepada pembolehubah kepuasan berdasarkan kepada dimensi komunikasi pegawai dan subordinat, analisis regresi prosedur *stepwise* telah dijalankan. Empat dimensi yang terlibat dalam komunikasi pegawai dan subordinat adalah komunikasi membina, komunikasi terbuka, komunikasi ke atas, dan komunikasi ke bawah (Jadual 4.28).

Jadual 4.28 : Peramal Kepuasan Kerja : Analisis Regresi Prosedur *Stepwise*

Model	R	R2	Ubahsuai R2	B	Beta	t	Sig.
Model 1							
Pemalar	.664	.440	.438	14.646		6.582	.000
Komunikasi Ke Bawah				1.161	.664	14.192	.000
Model 2							
Pemalar	.707	.501	.497	1.723	.534	.549	.584
Komunikasi Ke Bawah				.935	.277	10.686	.000
Komunikasi Membina				.576		5.544	.000
Model 3	.716	.512	.506	-1.389	.449	-.413	.680
Pemalar				.786	.251	7.430	.000
Komunikasi Ke Bawah				.521	.147	4.951	.000
Komunikasi Membina				.469		2.453	.015
Komunikasi Ke Atas							

Berdasarkan daripada hasil keputusan analisis regresi ini, didapati bahawa daripada empat dimensi komunikasi pegawai dan subordinat, didapati tiga dimensi sahaja yang menjadi peramal kepada pembolehubah kepuasan kerja. Dimensi berkenaan adalah komunikasi ke bawah, komunikasi membina dan komunikasi ke atas.

4.5.2 Analisis Regresi Pembolehubah Komitmen dengan Komunikasi Pegawai dan Subordinat

Berdasarkan daripada hasil keputusan analisis regresi, didapati bahawa daripada empat dimensi komunikasi pegawai dan subordinat, didapati dua dimensi sahaja yang menjadi peramal kepada pembolehubah komitmen pekerja terhadap organisasi. Dimensi berkenaan adalah komunikasi membina dan komunikasi ke atas (Jadual 4.29).

Jadual 4.29 : Peramal Komitmen Pekerja : Analisis Regresi Prosedur *Stepwise*

Model	R	R2	Ubahsuai R2	B	Beta	t	Sig.
Model 1							
Pemalar	.486	.236	.233	12.778		5.887	.000
Komunikasi				.582	.486	8.900	.000
Membina							
Model 2							
Pemalar	.542	.293	.288	10.470	.360	4.863	.000
Komunikasi				.432	.270	6.059	.000
Membina				.272		4.534	.000
Komunikasi Ke Bawah							

4.5.3 Analisis Regresi Pembolehubah Komunikasi Pegawai dan Subordinat dengan Kepuasan Kerja

Bagi mengetahui peramal-peramal kepada pembolehubah komunikasi pegawai subordinat berdasarkan kepada dimensi kepuasan, analisis regresi telah dijalankan. Dua dimensi yang terlibat dalam kepuasan adalah kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik (Jadual 4.30).

Berdasarkan daripada hasil keputusan analisis regresi ini, didapati bahawa kedua-dua dimensi kepuasan kerja iaitu kepuasan instrinsik dan kepuasan ekstrinsik merupakan peramal kepada pembolehubah komunikasi pegawai dan subordinat.

Jadual 4.30 : Peramal Komunikasi Pegawai - Subordinat : Analisis Regresi Prosedur *Stepwise*

Model	R	R ²	Ubahsuai R ²	B	Beta	t	Sig.
Model 1							
Pemalar	.658	.433	.431	62.551		18.987	.000
Instrinsik				2.104	.658	13.977	.000
Model 2							
Pemalar	.696	.484	.480	59.291	.444	18.449	.000
Instrinsik				1.420	.312	7.178	.000
Ekstrinsik				.742		5.036	.000

4.5.4 Analisis Regresi Pembolehubah Komitmen dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan daripada hasil keputusan ujian regresi, didapati bahawa daripada dua dimensi kepuasan kerja, iaitu kepuasan instrinsik dan kepuasan ekstrinsik, didapati cuma satu dimensi sahaja yang merupakan peramal kepada pembolehubah komitmen pekerja terhadap organisasi. Dimensi berkenaan adalah kepuasan instrinsik (Jadual 4.31).

Jadual 4.31 : Peramal Komitmen Pekerja : Analisis Regresi Prosedur *Stepwise*

Model	R	R2	Ubahsuai R2	B	Beta	T	Sig.
Model 1							
Pemalar	.568	.323	.320	16.775		12.005	.000
Instrinsik				.706	.568	11.055	.000

4.5.5 Analisis Regresi Pembolehubah Komunikasi Pegawai Subordinat dengan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Bagi mengetahui peramal-peramal kepada pembolehubah komunikasi pegawai subordinat berdasarkan kepada dimensi komitmen, analisis regresi telah dijalankan. Tiga dimensi yang terlibat dalam komitmen pekerja terhadap organisasi adalah kesetiaan terhadap organisasi, identifikasi keorganisasian dan penglibatan dalam organisasi (Jadual 4.32).

Berdasarkan daripada hasil keputusan ujian regresi ini, didapati bahawa daripada tiga dimensi komitmen pekerja terhadap organisasi, didapati satu dimensi sahaja yang merupakan peramal kepada pembolehubah komunikasi pegawai dan subordinat. Dimensi tersebut adalah identifikasi keorganisasian.

Jadual 4.32 : Peramal Komunikasi Pegawai-Subordinat : Analisis Regresi Prosedur *Stepwise*

Model	R	R2	Ubahsuai R2	B	Beta	t	Sig.
Model 1							
Pemalar	.491	.241	.238	74.173		19.541	.000
Identifikasi Keorganisasian				3.244	.491	9.010	.000

4.5.6 Analisis Regresi Pembolehubah Kepuasan Kerja dengan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Berdasarkan daripada hasil keputusan ujian regresi, didapati bahawa daripada tiga dimensi komitmen pekerja terhadap organisasi, iaitu kesetiaan terhadap organisasi, identifikasi keorganisasian dan penglibatan dalam organisasi, didapati cuma satu dimensi sahaja yang merupakan peramal kepada pembolehubah kepuasan kerja. Dimensi berkenaan adalah identifikasi keorganisasian (Jadual 4.33).

Jadual 4.33 : Peramal Kepuasan Kerja : Analisis Regresi Prosedur *Stepwise*

Model	R	R2	Ubahsuai R2	B	Beta	t	Sig.
Model 1							
Pemalar	.518	.269	.266	21.751		8.666	.000
Identifikasi Keorganisasian				2.309	.518	9.701	.000

4.6 Rumusan Bab

Bab ini membincangkan berkenaan dengan pengujian hipotesis yang telah dibentuk dengan melakukan ujian dan analisis yang berkaitan dengan pembolehubah kajian. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi pegawai–subordinat, kepuasan kerja, dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Secara keseluruhannya, faktor komunikasi antara pegawai dan subordinat mempunyai signifikan, sederhana dan positif dengan kepuasan kerja. Faktor komunikasi pegawai dan subordinat pula mempunyai hubungan yang signifikan dan sederhana lemah dengan komitmen pekerja. Manakala faktor kepuasan kerja pula mempunyai signifikan, positif dan sederhana lemah dengan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Dilihat dari sudut faktor demografi pula, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara faktor berkenaan dengan komunikasi pegawai dan subordinat kecuali dari segi tempoh perkhidmatan. Manakala dari segi komitmen pekerja

pula, didapati bahawa faktor jantina dan umur mempunyai perbezaan dengan pembolehubah ini. Dari segi kepuasan kerja, faktor jawatan dan faktor tempoh perkhidmatan sahaja yang menunjukkan terdapat perbezaan di antaranya dengan pembolehubah ini.

Untuk menganalisa peramal-peramal kepada pembolehubah komunikasi pegawai dan subordinat, kepuasan kerja dan komitmen pekerja, analisis regresi dengan menggunakan prosedur *stepwise* telah digunakan. Hasil analisis mendapati bahawa peramal-peramal kepada faktor komunikasi pegawai-subordinat adalah dimensi intrinsik dan ekstrinsik dari faktor kepuasan kerja dan dimensi identifikasi keorganisasian daripada faktor komitmen pekerja.

Manakala peramal kepada faktor kepuasan kerja adalah dimensi komunikasi ke bawah, komunikasi membina dan komunikasi ke atas dari faktor komunikasi pegawai dan subordinat, dan dimensi identifikasi keorganisasian dari faktor komitmen pekerja terhadap keorganisasian. Peramal kepada faktor komitmen pekerja pula adalah dimensi komunikasi membina dan komunikasi ke atas dari faktor komunikasi pegawai dan subordinat serta dimensi kepuasan intrinsik dari faktor kepuasan kerja.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini dapat disimpulkan seperti di dalam Jadual 4.34 yang menerangkan secara ringkas tentang keseluruhan hasil dapatan kajian.

Jadual 4.34 : Ringkasan Dapatan Kajian

Hipotesis	Keputusan
Ho1 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut jantina.	Hipotesis gagal ditolak
Ho2 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut kategori umur.	Hipotesis gagal ditolak
Ho3 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut institusi penjara.	Hipotesis gagal ditolak
Ho4 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut taraf perkahwinan.	Hipotesis gagal ditolak
Ho5 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut kelayakan akademik.	Hipotesis gagal ditolak
Ho6 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut kategori kumpulan jawatan.	Hipotesis gagal ditolak
Ho7 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut kategori kumpulan jawatan.	Hipotesis ditolak
Ho8 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut jantina.	Hipotesis ditolak
Ho9 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut kategori umur.	Hipotesis ditolak
Ho10 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut institusi penjara.	Hipotesis gagal ditolak
Ho11 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut taraf perkahwinan.	Hipotesis gagal ditolak
Ho12 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut kelayakan akademik.	Hipotesis gagal ditolak
Ho13 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut kategori kumpulan jawatan.	Hipotesis gagal ditolak

Ho14 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen pekerja mengikut tempoh perkhidmatan.	Hipotesis gagal ditolak
Ho15 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut jantina.	Hipotesis gagal ditolak
Ho16 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut kategori umur.	Hipotesis gagal ditolak
Ho17 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut institusi penjara	Hipotesis gagal ditolak
Ho18 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut taraf perkahwinan.	Hipotesis gagal ditolak
Ho19 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut kelayakan akademik.	Hipotesis gagal ditolak
Ho20 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut kumpulan jawatan.	Hipotesis ditolak
Ho21 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja mengikut tempoh perkhidmatan.	Hipotesis ditolak
Ho22 : Tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja.	Hipotesis ditolak
Ho23 : Tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan komitmen pekerja.	Hipotesis ditolak
Ho24 : Tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen pekerja.	Hipotesis ditolak

BAB 5

RUMUSAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini mengemukakan kesimpulan berkenaan dengan hasil kajian yang telah dijalankan, implikasi kajian, cadangan serta saranan yang boleh dilaksanakan oleh pengkaji-pengkaji yang ingin melakukan kajian dalam bidang yang sama pada masa akan datang.

5.2 Perbincangan

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini menunjukkan bahawa komunikasi pegawai dan subordinat adalah merupakan faktor yang terpenting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Kepentingan komunikasi di antara pegawai dan subordinat ini dapat dilihat melalui jalinan hubungan di antaranya dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerja di mana semakin tinggi komunikasi yang terjalin di antara pegawai dan subordinat ini, maka semakin tinggilah kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap sesebuah organisasi tersebut. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan dapatan kajian oleh Che Su (2000) yang mendapati bahawa wujud hubungan yang signifikan, sederhana dan positif di antara dimensi-dimensi komunikasi

organisasi, komitmen keorganisasian dan kepuasan kerja di kalangan pekerja-pekerja yang bekerja di sektor swasta dan sektor awam. Kajian Jamaliah (2002) juga mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara komunikasi pengurus-pekerja, kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi.

5.2.1 Perbezaan Dari Segi Komunikasi Pegawai dan Subordinat, Kepuasan Kerja dan Komitmen Mengikut Faktor Demografi

5.2.1.1 Komunikasi Pegawai Dan Subordinat

Dari segi komunikasi pegawai dan subordinat, didapati bahawa faktor-faktor demografi seperti jantina, umur, etnik, taraf perkahwinan, kelulusan akademik, dan kumpulan jawatan tidak mempunyai sebarang perbezaan terhadap komunikasi ini kecuali dari segi tempoh perkhidmatan. Hasil kajian ini mendapati bahawa kumpulan pegawai penjara yang mempunyai tempoh perkhidmatan di antara 7-9 tahun, 13 tahun ke atas dan 3 tahun ke bawah adalah berbeza dari segi komunikasi di antara pegawai dan subordinat jika dibandingkan dengan kumpulan-kumpulan tempoh perkhidmatan yang lain. Pegawai penjara yang berada dalam tempoh perkhidmatan antara 7-9 tahun di penjara mempunyai tahap komunikasi antara pegawai dan subordinat yang rendah. Manakala bagi pegawai penjara yang mempunyai tempoh perkhidmatan dalam lingkungan 13

tahun ke atas dan 3 tahun ke bawah mempunyai tahap komunikasi yang tinggi antara kumpulan pegawai dan subordinat.

Hasil dapatan ini menunjukkan bahawa tempoh perkhidmatan seseorang pegawai penjara yang boleh dikategorikan sebagai lama (13 tahun ke atas), dan rendah (bawah 3 tahun) mempunyai tahap komunikasi yang tinggi di antara pegawai dan subordinat. Keadaan ini mungkin disebabkan pegawai-pegawai penjara yang telah bertugas lebih dari 13 tahun merasakan mereka telah stabil dan telah memahami kehendak tugas secara keseluruhan, dengan itu mereka lebih senang berkomunikasi di antara satu sama lain. Manakala bagi pegawai penjara yang baru memulakan tugas di Jabatan Penjara (kurang dari 3 tahun), golongan ini merupakan pegawai-pegawai yang masih baru dan masih berminat untuk mempelajari selok belok pekerjaan sebagai pegawai penjara. Mereka juga mempunyai komitmen yang tinggi terhadap tugas dan sentiasa merujuk kepada ketua atau rakan sebaya sewaktu menjalankan tugas.

Bagi pegawai penjara yang bekerja dalam tempoh perkhidmatan yang sederhana (7-9 tahun), didapati golongan ini mempunyai tahap komunikasi yang rendah di antara pegawai dan subordinat. Keadaan ini mungkin disebabkan dalam tempoh masa antara 7-9 tahun ini, golongan ini mula menunjukkan rasa minat yang berkurangan terhadap pekerjaan setelah agak lama bertugas di penjara. Ini ditambah lagi dengan situasi

pekerjaan yang dialami oleh pegawai penjara yang menyebabkan mereka merasa bosan dan tertekan yang menyebabkan tahap komunikasi antara mereka dan pihak atasan berkurangan. Berkemungkinan juga dalam tempoh masa perkhidmatan ini, pegawai-pegawai berkenaan masih berada di dalam jawatan yang sama dan belum dinaikkan pangkat yang menyebabkan mereka berasa kurang berpuashati dari segi pengurusan jabatan ini dijalankan terutama dari segi komunikasi yang berlaku antara pihak mereka dengan pihak atasan.

Hasil dapatan kajian ini adalah sepertimana yang diperolehi oleh Jamaliah (2002) yang mendapati bahawa terdapat perbezaan persepsi yang signifikan dari segi dimensi komunikasi membina dan terbuka berasaskan tempoh perkhidmatan. Kumpulan jawatan yang berbeza adalah kakitangan dalam kategori tempoh perkhidmatan 1-10 tahun dengan 21-30 tahun. Kumpulan kakitangan yang bertugas dalam tempoh 1-10 tahun mempunyai persepsi yang lebih rendah berbanding dengan kakitangan dalam golongan 21-30 tahun.

5.2.1.2 Kepuasan Kerja

Dari sudut kepuasan kerja pula di dapati bahawa antara faktor demografi yang mempunyai perbezaan kepada tahap kepuasan kerja ini adalah kumpulan jawatan dan tempoh perkhidmatan. Manakala faktor-faktor

demografi lain seperti jantina, umur, etnik, taraf perkahwinan dan kelulusan akademik didapati tidak mempengaruhi perbezaan kepada kepuasan kerja.

Dari segi kumpulan jawatan didapati bahawa pegawai-pegawai penjara yang berpangkat Inspektor Penjara (KX7) dan Kopral Penjara (KX11) adalah berbeza tahap kepuasan kerja mereka dengan jawatan-jawatan yang lain. Pegawai penjara yang berpangkat Inspektor Penjara (KX7) didapati mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah berbanding dengan pegawai penjara yang berpangkat Kopral Penjara (KX11).

Ini menunjukkan terdapat perbezaan yang ketara di antara kedua-dua golongan jawatan ini di mana pegawai yang mempunyai pangkat lebih tinggi mempunyai tahap kepuasan yang lebih rendah berbanding dengan pegawai penjara yang mempunyai pangkat rendah. Dapatan ini adalah selaras dengan kajian Jamaliah (2002) yang mendapati bahawa terdapat perbezaan yang persepsi yang signifikan bagi kepuasan kerja berasaskan kategori kumpulan jawatan. Namun perbezaan ini berbeza dari segi pangkat seseorang pegawai tersebut di mana Jamaliah (2002) mendapati bahawa kumpulan jawatan yang lebih tinggi iaitu Perangkawan (Gred N2) mempunyai kepuasan kerja keseluruhan yang tertinggi berbanding dengan kumpulan jawatan yang lebih rendah iaitu Perangkawan (Gred N3), Penolong Pegawai Perangkaan dan kumpulan Pembantu Perangkaan.

Penemuan kajian ini adalah bersamaan dengan kajian Werther dan Davis (1981) dan Button dan Halloran (1991) (Mohd. Redzwan, 1995) yang mendapati bahawa individu yang mempunyai pekerjaan taraf tinggi seperti pengurus dan profesional adalah lebih cenderung kepada tahap kepuasan kerja yang tinggi kerana mereka menerima gaji yang lebih tinggi dan bekerja di dalam keadaan yang lebih baik berbanding pekerja biasa. (Jamaliah, 2000)

Perbezaan yang berlaku dengan pegawai penjara ini adalah berkemungkinan disebabkan pegawai-pegawai yang berjawatan Kopral Penjara (KX10) adalah terdiri daripada pegawai-pegawai *rank-in-file* atau pegawai yang telah dinaikkan pangkat daripada peringkat bawah (Wader KX12). Dalam hal ini, mereka merupakan pegawai yang telah lama bertugas dan telah mencapai kestabilan terhadap pekerjaan mereka di Jabatan Penjara. Berbanding dengan pegawai-pegawai yang berjawatan Inspektor Penjara (KX7), kumpulan ini mungkin merupakan kumpulan pegawai yang baru dilantik terus ke dalam perjawatan dan bukan daripada *rank-in-file*. Dengan ini, mereka yang masih baru dalam Jabatan Penjara masih belum mencapai kestabilan dalam pekerjaan dan mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah.

Walaupun dapatan ini berbeza dengan dapatan kajian oleh Fauziah (2002) dan Idris (2002) yang mendapati bahawa tidak wujud

perbezaan min yang signifikan terhadap kepuasan kerja di antara responden bagi setiap kategori jawatan. Manakala kajian oleh Sazali (2000) mendapati bahawa kepuasan kerja keseluruhan pegawai-pegawai kastam tidak mempunyai perbezaan yang signifikan berdasarkan kumpulan jawatan mereka. Keputusan yang sama diperolehi bagi kepuasan intrinsik. Walaubagaimanapun, dapatan kajian menunjukkan kepuasan ekstrinsik mempunyai perbezaan yang signifikan berdasarkan kumpulan jawatan pegawai-pegawai kastam. Dapatan ini menunjukkan bahawa pegawai-pegawai kastam di dalam kumpulan Sokongan 1 mempunyai min kepuasan ekstrinsik yang lebih rendah berbanding dengan kumpulan Sokongan 2 dan kumpulan Pengurusan dan Professional.

Manakala jika dilihat dari faktor tempoh perkhidmatan pula, didapati bahawa kumpulan pegawai penjara yang berada dalam tempoh perkhidmatan dalam lingkungan 7-9 tahun adalah berbeza dari segi kepuasan kerja jika dibandingkan dengan kumpulan-kumpulan jawatan yang lain. Kumpulan jawatan ini mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah berbanding dengan kumpulan lain. Keadaan ini mungkin disebabkan dalam tempoh masa antara 7-9 tahun ini, situasi pekerjaan dan keadaan yang sama yang dialami oleh pegawai penjara menyebabkan mereka merasa tertekan dan kebosanan yang menyebabkan tahap kepuasan kerja terhadap jabatan berkurangan. Dalam tempoh masa perkhidmatan ini juga, pegawai-pegawai berkenaan masih berada di dalam

jawatan yang sama dan belum dinaikkan pangkat yang menyebabkan mereka berasa kurang berpuashati dari segi pengurusan jabatan ini dijalankan. Walaubagaimanapun, dapatan ini berbeza dengan kajian Mohd Redzwan (1995), Sazali (2000) dan Jamaliah (2002) yang mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi yang signifikan bagi semua dimensi kepuasan kerja di antara kakitangan berasaskan tempoh perkhidmatan. Kajian Idris (2002) dan Fauziah (2002) juga mendapati bahawa tidak wujud perbezaan min di antara tempoh perkhidmatan dengan faktor kepuasan kerja.

5.2.1.3 Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Berbeza dengan komunikasi pegawai dan subordinat, faktor demografi yang mempengaruhi komitmen pegawai penjara adalah jantina dan umur. Faktor-faktor demografi lain seperti etnik, taraf perkahwinan, kelulusan akademik, kumpulan jawatan dan tempoh perkhidmatan didapati tidak mempengaruhi perbezaan kepada komitmen pekerja terhadap organisasi.

Dari segi jantina, didapati bahawa faktor ini mempunyai perbezaan dari segi tahap komitmen kepada organisasi di mana pegawai penjara wanita lebih menunjukkan tahap komitmen yang tinggi berbanding dengan pegawai penjara lelaki. Dapatan ini berbeza dengan dapatan dari kajian Ahmad Zikrileh (2001), Jamaliah (2002) dan Hassan, Che Su dan

Nuredayu (2003). Kajian oleh Ahmad Zikrileh (2001) dan Jamaliah (2002) mendapati bahawa tiada perbezaan yang signifikan bagi dimensi komitmen berasaskan jantina. Manakala Hassan, Che Su dan Nuredayu (2003) pula mendapati bahawa min komitmen terhadap organisasi bagi kakitangan lelaki adalah lebih tinggi berbanding dengan wanita, namun ujian-t yang dilakukan menunjukkan perbezaan min kakitangan lelaki dan wanita untuk komitmen terhadap organisasi adalah tidak berbeza secara signifikan. Dapatan ini sebenarnya bertentangan dengan hasil kajian yang telah dijalankan oleh Berkowitz, Fraser, Tresure dan Cocheran (1987) (dalam Ariffin, 1987 dan Jamaliah, 2002) di mana dalam kajian ini didapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi jantina kepada komitmen pekerja terhadap organisasi.

Walaupun, kajian Mohd Yunus (2002) di kalangan pegawai bomba mendapati bahawa terdapat perbezaan min yang signifikan di antara responden lelaki dan wanita dari segi komitmen terhadap organisasi. Hasil kajian menunjukkan perbezaan min lelaki adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan wanita dan ini menunjukkan lelaki lebih menunjukkan komitmen terhadap organisasi jika dibandingkan dengan wanita. Dapatan ini berbeza dengan dapatan dalam kajian di Jabatan Penjara di mana pegawai penjara wanita menunjukkan lebih komitmen kepada jabatan berbanding dengan lelaki berdasarkan perbezaan min di antara mereka.

Dalam hal ini, Wood (2002) menyatakan perbezaan yang wujud di antara lelaki dan wanita bermula sewaktu kecil lagi di mana keadaan ini telah membentuk cara bagaimana lelaki dan wanita dewasa berkomunikasi dan seterusnya akan mempengaruhi jalinan hubungan pekerjaan di antara mereka. Justeru itu, beliau menyatakan setiap lelaki dan wanita akan mempersepsikan secara berbeza terhadap gelagat komunikasi ketua mereka, jalinan hubungan pekerjaan di antara mereka dan juga komitmen mereka terhadap organisasi (Hasan, Che Su dan Nuredayu, 2003)

Manakala dari segi faktor umur pula, didapati bahawa kumpulan pegawai penjara yang berada dalam lingkungan umur 46 tahun ke atas adalah berbeza dari segi komitmen terhadap organisasi jika dibandingkan dengan kumpulan-kumpulan umur yang lain. Pegawai penjara yang berumur dalam lingkungan 46 tahun ke atas ini lebih mempunyai komitmen terhadap organisasi, jika dibandingkan dengan golongan umur yang lebih rendah. Keadaan ini mungkin disebabkan keadaan kehidupan mereka yang telah stabil dengan pekerjaan, keluarga dan keadaan persekitaran yang menyumbang kepada tahap komitmen yang tinggi kepada jabatan dan organisasi tempat mereka bertugas. Dapatan ini berbeza dengan kajian Jamaliah (2002) dan Mohd. Yunus (2002) yang mendapati bahawa dimensi komitmen tidak mempunyai perbezaan yang signifikan berdasarkan umur kakitangan. Begitu juga dengan dapatan kajian Ahmad

Zikrileh (2001) yang mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap komitmen ahli yang berumur 40 tahun ke bawah dan yang berumur 41 tahun ke atas.

Walaubagaimanapun, dapatan kajian ini adalah selaras sebagaimana yang diperolehi oleh Schwyhart dan Smith (1972) yang menyatakan bahawa apabila umur seseorang pekerja semakin menghampiri empat puluhan, kerja akan menjadi lebih penting kepada dirinya (*self image*), dan dengan itu tahap penglibatan dan minat terhadap kerja yang dilakukan akan meningkat. (Jamaliah, 2002)

Kajian daripada Shamsirudin (2000) juga mendapati bahawa umur tidak mempunyai hubungan dengan tahap komitmen anggota terhadap organisasi. Ini bermakna tiada perbezaan antara anggota muda dan tua dari segi komitmen terhadap organisasi. Manakala kajian Ahmad Sanusi (2002) mendapati bahawa seramai 83.33% responden kajiannya menyatakan bahawa faktor umur bukan menjadi penghalang bagi juruaudit dalaman komitmen mereka terhadap organisasi. Mereka berpendapat bahawa muda atau tua seseorang itu tidak menjadi penentu kepada komitmen mereka. Semakin berumur seseorang itu mereka menjadi semakin matang, berpengalaman dan lebih bertanggungjawab kerana menjadi *role model* dan lebih bersemangat dalam menjalani tugas-tugas seharian.

5.2.2 Hubungan Antara Komunikasi Pegawai–Subordinat Dan Kepuasan

Kerja Kakitangan Di Jabatan Penjara Malaysia

Berdasarkan kepada kajian yang telah dilaksanakan didapati bahawa terdapat perhubungan yang signifikan, sederhana dan positif di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahawa terdapat perkaitan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan pekerja di mana semakin tinggi komunikasi pegawai dan subordinat, maka semakin tinggilah tahap kepuasan pekerja. Dapatan ini adalah selaras dengan dapatan dalam kajian Jamaliah (2002) yang mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja kakitangan.

Dapatan kajian Che Su (2000) juga mendapati bahawa keseluruhan dimensi kepuasan iaitu Kesepaduan Organisasi, Komunikasi Subordinat, Komunikasi Horizontal, Kualiti Maklumat/Media, Komunikasi Pihak Atasan, Maklumbalas Peribadi, Perspektif Korporat, Iklim Komunikasi dan Komunikasi Penyeliaan berdasarkan pengukuran Soalselidik Kepuasan Komunikasi (COMSAT) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja di sektor swasta dan sektor awam. Bagi Sektor Swasta, berdasarkan kepada analisis regresi, komunikasi organisasi menyumbang kepada 50 peratus varians di dalam kepuasan kerja. Dimensi yang

mempunyai nilai korelasi signifikan dengan kepuasan kerja ialah Kesepaduan Organisasi, Komunikasi Subordinat dan Komunikasi Penyeliaan. Manakala bagi sektor awam pula, hasil analisis regresi yang dijalankan menunjukkan bahawa komunikasi organisasi berdasarkan kepada COMSAT menyumbang 49 peratus daripada varians di dalam kepuasan kerja. Dua dimensi yang mempunyai hubungan paling signifikan dengan kepuasan kerja adalah Komunikasi Subordinat dan Maklumbalas Peribadi.

5.2.3 Hubungan Antara Komunikasi Pegawai-Subordinat Dan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Berdasarkan kepada kajian yang telah dilaksanakan didapati bahawa terdapat perhubungan yang signifikan, sederhana dan positif di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Ini menunjukkan bahawa terdapat perkaitan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan komitmen pekerja di mana semakin tinggi komunikasi pegawai dan subordinat, maka semakin tinggilah komitmen pekerja terhadap organisasi. Dapatan ini adalah selaras dengan dapatan dalam kajian Hassan, Che Su dan Nuredayu (2003) yang mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara komunikasi kepenyeliaan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Dapatan kajian Che Su (2000) mendapati bahawa dalam konteks hubungan antara komunikasi organisasi berdasarkan pengukuran Soalselidik Kepuasan Komunikasi (COMSAT) dan komitmen keorganisasian, analisis korelasi menunjukkan kesemua sembilan dimensi iaitu Kesepaduan Organisasi, Komunikasi Subordinat, Komunikasi Horizontal, Kualiti Maklumat/Media, Komunikasi Pihak Atasan, Maklumbalas Peribadi, Perspektif Korporat, Iklim Komunikasi dan Komunikasi Penyeliaan mempunyai korelasi yang signifikan dengan komitmen keorganisasian di sektor swasta. Hasil analisis regresi menunjukkan bahawa kepuasan komunikasi berdasarkan pengukuran COMSAT menerangkan 33 peratus daripada varians di dalam komitmen keorganisasian. Tiga dimensi utama dalam menerangkan tentang komitmen keorganisasian ialah Kualiti Maklumat/Media, Perspektif Korporat dan Komunikasi Penyeliaan. Manakala dalam sektor awam pula, hubungan antara komunikasi organisasi berdasarkan pengukuran COMSAT dan hubungannya dengan komitmen keorganisasian, analisis Regresi menunjukkan komunikasi organisasi berdasarkan pengukuran COMSAT ini menerangkan 59 peratus daripada varians di dalam komitmen keorganisasian. Dimensi yang mempunyai perkaitan signifikan dengan kepuasan kerja ialah Kesepaduan Organisasi, Komunikasi Subordinat dan Komunikasi Penyeliaan.

5.2.4 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Berdasarkan kepada kajian yang telah dilaksanakan didapati bahawa terdapat perhubungan yang signifikan, sederhana dan positif di antara kepuasan kerja dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Ini menunjukkan bahawa terdapat perkaitan di antara kepuasan kerja dengan komitmen pekerja terhadap organisasi di mana semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggilah komitmen pekerja terhadap organisasi. Dapatan ini adalah selaras dengan dapatan dalam kajian Jamaliah (2002) yang mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Kajian Che Su (2000) pula mendapati bahawa hasil analisis regresi antara kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian di sektor swasta, ketiga-tiga dimensi iaitu Afektif, Berterusan dan Normatif menerangkan 46 peratus daripada varians di dalam kepuasan kerja. Dimensi afektif didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Manakala di sektor awam pula, hasil analisis berdasarkan analisis statistik regresi pula menunjukkan bahawa ketiga-tiga dimensi komitmen keorganisasian menyumbangkan 53 peratus daripada varians di dalam kepuasan kerja. Ketiga-tiga dimensi ini juga mempunyai perkaitan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

5.2.5 Peramal-peramal dalam komunikasi pegawai-subordinat, kepuasan kerja dan komitmen pekerja

Hasil kajian mendapati bahawa peramal-peramal yang terlibat dalam menentukan komunikasi pegawai dan subordinat ini adalah dimensi instrinsik dan ekstrinsik dari faktor kepuasan kerja dan dimensi identifikasi keorganisasian daripada faktor komitmen pekerja. Dalam hal ini, faktor kepuasan dalaman dan luaran memberi kesan kepada komunikasi berlaku di antara kedua-dua pegawai dan subordinat. Oleh yang demikian, pihak pengurusan perlu mengambil perhatian dalam memenuhi tuntutan dalam kedua-dua aspek ini.

Manakala dari aspek komitmen pula, identifikasi keorganisasian yang dimaksudkan yang dapat meramalkan komunikasi di antara pegawai dan subordinat adalah perasaan bangga pegawai terhadap jabatan, merasakan diri mereka sebahagian daripada jabatan dan kerelaan mereka untuk mengesyorkan kepada orang lain untuk bekerja di jabatan ini. Kajian yang dijalankan oleh Hassan, Che Su dan Nuredayu (2003) pula mendapati bahawa nilai peramal untuk komunikasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan komunikasi hubungan negatif adalah signifikan dan mempunyai nilai peramal yang tinggi kepada komitmen terhadap organisasi, manakala gelagat komunikasi hubungan positif dan juga komunikasi keterbukaan ke atas

mempunyai nilai peramal yang rendah dan tidak signifikan kepada komitmen terhadap organisasi.

Peramal kepada kepuasan kerja pula adalah komunikasi ke bawah, komunikasi membina dan komunikasi ke atas dari faktor komunikasi pegawai dan subordinat, serta identifikasi keorganisasian dari faktor komitmen pekerja terhadap keorganisasian. Dalam hal ini, komunikasi memainkan peranan penting yang dapat memberikan kepuasan kerja kepada seseorang. Keseluruhan aspek komunikasi tersebut adalah diambil kira melainkan komunikasi terbuka. Kajian oleh Che Su (2000) juga mendapati bahawa dimensi terpenting yang menyumbang kepada nilai varians tertinggi bagi kepuasan kerja ialah Komunikasi Penyeliaan, Kesepaduan Organisasi dan Komunikasi Subordinat.

Manakala dari sudut komitmen pula, sepertimana peramal kepada komunikasi, didapati bahawa aspek identifikasi keorganisasian menjadi faktor yang penting dalam meramalkan kepuasan kerja seseorang pegawai tersebut. Dapatan ini menunjukkan identifikasi keorganisasian menjadi peramal kepada kepuasan kerja iaitu dimensi yang melibatkan perasaan bangga pegawai terhadap jabatan, merasakan diri mereka sebahagian daripada jabatan dan kerelaan mereka untuk mengesyorkan kepada orang lain untuk bekerja di jabatan ini.

Kajian oleh Che Su (2000) pula mendapati bahawa dimensi komitmen keorganisasian yang mempunyai kuasa ramal tertinggi kepada kepuasan kerja ialah dimensi komitmen afektif. Dapatan ini menunjukkan bahawa dimensi komitmen yang berkaitan dengan keinginan kakitangan untuk terus berkhidmat dengan organisasi berkenaan kerana bersetuju dengan matlamat organisasi lebih dominan dalam hubungan dengan kepuasan kerja berbanding dimensi komitmen yang lain.

Peramal kepada faktor komitmen pekerja pula adalah dimensi komunikasi membina dan komunikasi ke atas dari segi komunikasi pegawai dan subordinat. Ini menunjukkan bahawa aspek komunikasi terbuka dan komunikasi ke bawah tidak memberi kesan kepada komitmen pekerja terhadap organisasi. Manakala dari sudut kepuasan kerja pula, dimensi kepuasan intrinsik memainkan peranan penting dan menjadi peramal kepada komitmen seseorang pegawai tersebut. Dalam hal ini, kepuasan dalaman seperti faktor suasana fizikal tempat kerja, rakan sekerja, pegawai terdekat, gaji, hubungan pegawai dengan pihak pengurusan, cara bagaimana jabatan diuruskan dan jumlah jam kerja mereka merupakan faktor penting dalam menentukan komitmen seseorang pekerja tersebut terhadap organisasi.

5.3 Implikasi Kajian

Hasil kajian ini memberikan beberapa kesan dan implikasi kepada pihak pengurusan Jabatan Penjara Malaysia khususnya. Dapatan kajian ini memberikan maklumbalas bahawa komunikasi yang terjalin di antara pegawai dan subordinat memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai penjara dalam tugas yang dijalankannya dan komitmen mereka terhadap jabatan. Dalam hal ini, pihak pengurusan atasan perlu menyedari bahawa kekuatan sesebuah organisasi itu sebenarnya berlandaskan kepada kukuhnya komunikasi yang berlaku antara pihak mereka dengan pegawai bawahan. Jika hubungan yang terjalin berlangsung dalam suasana yang positif, maka positiflah kesan yang diperolehi terutama dari segi kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Sebaliknya, jika komunikasi yang terjalin antara pegawai dan subordinat adalah negatif, maka ianya akan memberikan kesan yang negatif yang akan merendahkan lagi aspek kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap jabatan.

Dalam hal ini, pihak pengurusan perlu mengenalpasti apakah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dan menggalakkan komunikasi berlaku di antara pegawai dan subordinat. Maklumat ini adalah perlu bagi membantu pihak pengurusan dalam merancang strategi dan program kakitangan jabatan penjara dan seterusnya menggalakkan lagi maklumbalas berlaku di antara kedua belah pihak bagi

mengurangkan halangan-halangan yang berlaku semasa melaksanakan tugas-tugas di dalam jabatan.

Selain daripada itu, daripada dapatan kajian ini didapati bahawa golongan pegawai penjara yang bertugas dalam lingkungan 7-9 tahun didapati menunjukkan tahap kepuasan kerja dan komunikasi antara pegawai dan subordinat yang rendah. Satu kajian susulan perlu dilakukan untuk golongan ini bagi memastikan apakah sebab-sebab utama yang menjadi punca kepada golongan pegawai penjara yang bertugas dalam tempoh perkhidmatan selama 7–9 tahun tersebut. Kajian ini boleh dilaksanakan untuk memastikan punca sebenar keadaan ini berlaku sama ada ianya disebabkan oleh keadaan persekitaran kerja yang membosankan ataupun ianya dipengaruhi oleh kenaikan pangkat, gaji dan ganjaran yang diperolehi oleh pegawai-pegawai penjara.

Kajian susulan kepada kumpulan jawatan di Jabatan Penjara juga perlu diadakan memandangkan hasil dapatan kajian yang menunjukkan bahawa golongan pegawai penjara yang menjawat jawatan Inspektor Penjara (Gred KX7) mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah berbanding dengan golongan pegawai penjara yang menjawat jawatan Kopral Penjara (Gred KX11). Keadaan ini sebenarnya bertentangan dengan norma budaya kerja biasa yang menunjukkan bahawa semakin tinggi jawatan seseorang tersebut semakin tinggilah tahap kepuasan kerja mereka. Dengan adanya kajian susulan ini, pihak pengurusan Jabatan Penjara dapat membuat kesimpulan yang sebenar tentang situasi sebenar yang berlaku berkaitan

dengan bidang tugas dan persekitaran kerja bagi keseluruhan jawatan di Jabatan Penjara amnya.

5.4 Cadangan untuk kajian yang akan datang

Antara cadangan–cadangan yang boleh dilakukan oleh para pengkaji pada masa yang akan datang yang berkaitan dengan komunikasi peghawai-subordinat, kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi terutamanya kepada Jabatan Penjara Malaysia, adalah seperti berikut :

5.4.1 Populasi Di Kawasan Lain

Adalah disarankan supaya kajian-kajian pada masa akan datang menggunakan populasi kakitangan Jabatan Penjara di kawasan lain, yang mewakili zon timur dan zon barat bagi membolehkan kaedah perbandingan hasil kajian diperolehi. Selain daripada itu, perolehan saiz sampel yang besar juga akan memberi kesan kepada hasil kajian dengan memberikan dapatan yang lebih tepat tentang komunikasi pegawai dan subordinat, kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi.

5.4.2 Kepelbagaian Instrumen Kajian

Adalah disarankan instrumen kajian bagi kajian-kajian akan datang dapat dipelbagaikan dengan menggunakan soalselidik lain yang telah diuji oleh para pengkaji yang terdahulu. Selain daripada itu, tambahan kaedah kualitatif seperti temubual dan tinjauan boleh digunapakai untuk menambah maklumat yang tidak diperolehi melalui pendekatan kuantitatif. Instrumen soalselidik perlu diperbaiki dan diperkemaskan lagi supaya ianya bersesuaian dengan persekitaran dan corak kerja yang terdapat di Jabatan Penjara Malaysia, supaya hasilnya lebih menggambarkan kepada realiti tugas seorang pegawai penjara.

5.4.3 Kajian Jabatan Beruniform Lain

Adalah disarankan supaya diadakan kajian-kajian berkenaan dengan komunikasi antara pegawai dan subordinat, kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi di jabatan-jabatan beruniform yang lain seperti Imigresen, Polis, Tentera dan sebagainya supaya dapat dibuat perbandingan antara hasil dapatan kajian di Jabatan Penjara dengan jabatan beruniform yang lain.

5.4.4 Kajian Kaedah Komunikasi

Dicadangkan supaya diadakan kajian berkenaan dengan kaedah-kaedah komunikasi yang dilakukan di jabatan-jabatan kerajaan untuk mengetahui bagaimana jalinan komunikasi berlaku di antara pegawai dan subordinat. Kajian ini juga untuk mengetahui peratusan penggunaan kaedah komunikasi menerusi kaedah bersemuka, memo/surat, faksmili, e-mel, *Internet Relay Chat* (IRC), telefon (pejabat) atau telefon selular diadakan di jabatan-jabatan kerajaan.

5.5 Rumusan Bab

Secara keseluruhannya bab ini telah menyentuh tentang kesimpulan hasil dapatan utama kajian dan perbandingan hasil dapatan tersebut dengan kajian-kajian yang pernah dilakukan oleh pengkaji lain, implikasi daripada hasil kajian dan halatuju serta cadangan yang boleh dilaksanakan untuk kajian-kajian di masa akan datang.

BIBLIOGRAFI

- Ahmad Sanusi Yaacob. (2002). *Komitmen Terhadap Organisasi Juruaudit-juruaudit Dalam Di Agensi-agensi Kerajaan Persekutuan*. Tesis M. Sc., Universiti Utara Malaysia.
- Ahmad Zikrileh Hj. Ismail, (2001). *Tahap Komitmen Ahli Terhadap TQM : Kajian Atas Ahli Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta Kementerian Kewangan Malaysi.*, Tesis M.Sc., Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Ghani Abdul Rahman. (2001). *Tekanan Kerja dan Sikap Hopelessness : Perbandingan Antara Kakitangan Pusat Serenti dan Kakitangan Penjara*. Kajian Penyelidikan Ijazah Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.
- Abd. Rahman Hj. Hussain, Mohd. Fabli Kamarudin, Faizol Zainudin. (1995). *Keberkesanan Pengaliran Maklumat (Komunikasi) Dalam Pengurusan Kakitangan (Penjara Simpang Rengam)*. Kajian Penyelidikan untuk Kursus Asas Timbalan Penguasa Dan Inspektor Penjara Sessi 1995/1996, Maktab Penjara Malaysia, Kajang.
- Abu Mansor bin Ahmad. (1996). *Penguasa Tempatan Negeri Kedah: Analisis Komitmen Dan Kepuasan Kerja*. Tesis M.Sc., Universiti Utara Malaysia
- Alimon Othman, Yusni Habibullah, & Che Omar Wahab. (1996). *Aspek-aspek Persekitaran Kerja Yang Dapat Memaksimumkan Potensi Kerja Pegawai Penjara*. Kajian Penyelidikan untuk Kursus Asas Timbalan Penguasa Dan Inspektor Penjara Siri 1/96, Maktab Penjara Malaysia, Kajang.
- Ariffin Hj. Zainal. (1981). *Kepuasan Kerja Pekerja di UKM*. Laporan Akhir Kepada Jawatankuasa Penyelidikan UKM, No. Penyelidikan 72/79.
- Ariffin Hj. Zainal, & Ng Lee Ching. (2003). *Persepsi Bentuk Aliran Komunikasi Dan Tahap Kepuasan Kerja Guru Serta Hubungan di antara Keduanya*. Simposium Penyelidikan Komunikasi Ke-8, Penyertaan Dalam Komunikasi : Hak, Bentuk dan Dasar, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Alderfer, C.P. (1969). *An Empirical Test Of A New Theory Of Human Needs*. Organizational behavior and human performance, 142-175.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1993). *Organizational Commitment : Evidence of Career Stage Effects*. Journal of Business Research, 26, 49-61.
- Astrid S. Susanto. (1987). *Komunikasi : Teori dan Praktis 1*. Ubahsuai oleh : Wan Sakinan Wan Abraham, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.

- Astrid S. Susanto. (1987). *Komunikasi : Teori dan Praktis 2*. Ubahsuai oleh : Wan Sakinan Wan Abraham, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Azman Anuar. (1995). *Wadar 'Lari' Dari Penjara*. dalam Majalah Massa, 4 November 1995.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge , MA : Harvard
- Baskin, O.W, & Aronoff, C.E. (1980). *Interpersonal Communicating in Organization*. Santa Monica : Goodyear.
- Booher, D. (2001). *There's No Communication Around Here*. Business Form, Lebel and System, 39 (2), 22 – 23.
- Canary, D.J, & Cupach, W.R. (1988). *Relational and Episodic Characteristics Associated with Conflict Tactics*. Journal of Social and Personal Relationships, 5, 305 – 325.
- Che Su Mustaffa. (2000). *Komunikasi Organisasi dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian di Sektor Swasta dan Sektor Awam*. Disertasi Ijazah Doktor Falsafah, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Che Su Mustaffa. (2003). *Komunikasi Organisasi dan Budaya Kerja Sebagai Anteseden Kepada Komitmen Terhadap Organisasi : Satu Analisis*. Simposium Penyelidikan Komunikasi Ke-8, Penyertaan Dalam Komunikasi : Hak, Bentuk dan Dasar, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi
- Clampitt, P.G, & Downs, C.W. (1994). *Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity : A Field Study*. The Journal of Business Communication, 30 (1), 5 – 29.
- Conrad, C, (1990). *Strategic Organizational Communication : An Integrated Perspective (2nd Edition)*. Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Rogers C. R, & Roethlisberger F.J. (1952). *Barriers and Gateway to communication*. Harvard Busines Review, Vol. 30 no.4, July – August, p.46.
- Davis, K. (1961). *Understanding What You Hear*. dalam Hicks, H.G & Gullet, G.R. (1975). *Organization: Theory and behavior*. New York : McGraw- Hill, Inc
- Davis, K. (1977). *Human Behaviour at Work (5th Edition)*. New York Z: Mc Graw Hill.
- Davies, S. (1981). *Effectiveness in Local Government*. Journal of General Management, Vol. 6, No. 3 Spring, Henley Publishers, The Administrative Staff College.
- D'Aprix, R. (1982). *Communicating For Produktivity*. New York : Harper & Row, Pub.

- Dance, F. (1967). *Toward a Theory of Human Communication in Human Communication Theory*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Densereau, F, & Markham, S.E. (1989). *Superior Subordinate Communication : Multiple Level of analysis*. dalam Jablin, F.M., Putnam L.L., Roberts, K.H. and Porter, L.W. (eds.) *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park : Sage.
- Downs, C.W. (1977). *The Relationship Between Communication and Job Satisfaction in Readings in Interpersonal and Organizational Communication*. ed. Huseman, R.C, Logue C.M and Freshley, D.L (3rd Edition), pp 363 – 376, Boston : Holbrook Press, 1977.
- Downs, C. W. (1981), *Analysis Of Communication Satisfaction In Four Rural School System*. Journal of Business Communication 14, 651-673.
- Farace R.V, Monge P.R, & Russel H.M. (1977). *Communicating and Organizing*. Addison-Welsey Publishing Company.
- Fauziah Yahya. (2002). *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja : Satu Kajian Kes di Pejabat Negeri, Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO) Wilayah Persekutuan, Kuala Lumpur*. Tesis M.Sc., Universiti Utara Malaysia.
- Fulk, J., & Mani, S. (1986). *Distortion of Communication in Hierarchical Relationship*. dalam Mc. Laughlin, M.L. (ed.) *Communication Yearbook 9*, Baverley Hills : Sage Publication, ms. 483 – 510.
- Francis J.B. (1981). *Practical Communication (Second Edition)*. English Language Book Society (ELBS) and Pitman, London.
- Frank, A.D, & Brownell J.L. (1989). *Organizational Communication and Behavior : Communicating to Improve Performance*. Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Fry, D. (1977). *Homo Loquens : Man the Talking Animal*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Galloway, D.K. Boswell, F. Panckhurst, C. Boswell, & K. Green, (1984). *Sources Of Satisfaction For New Zealand Primary School Teachers*. Educational Researc.. 27(1): 44-51.
- Gatewood, R.D., Miles, E.W., & Partrich, W. (1989). *Work Situational Variables in the Communication Performance Relationship*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Goldhaber, G, Yates M, Porter D, & Lesniak R. (1978). *Organizational Communication : State of Art*. Human Communication Research, 5, 76 - 96.

- Goldhaber, G.M. (1992). *Komunikasi Dalam Organisasi*. Terjemahan oleh Omardin Hj. Ashaari dan Azahar Raswan Dean Wan Din, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Greenberg, J. (1988). *Equity and Workplace Status. A Field Experiment*. Journal of Applied Psychology 73 (4): 606 - 613.
- Gruenberg, B. (1980). *The Happy Worker: An Analysis Of Educational And Occupational Difference In Determinants Of Job Satisfaction*, American journal of sociology. 86, 247-271.
- H. Zainuddin Sri Kuntjoro. (2002). *Komitmen Organisas.*, dipetik dari Informasi Psikologi Online, [http : www.e-psikologi.com/masalah/250702.htm](http://www.e-psikologi.com/masalah/250702.htm)
- Hafizah Hamid, Noratimah Abu Bakar, & Norhayati Darus. (1996). *Keberkesanan Sistem Komunikasi Yang Diamalkan antara Pegawai Kanan dan Pegawai Bawahan Di Institusi Penjara*. Kajian Penyelidikan untuk Kursus Asas Timbalan Penguasa Dan Inspektor Penjara Siri 7/96, Maktab Penjara Malaysia, Kajang.
- Hashim Fauzy Yaacob. (2001). *Komunikasi Antara Manusia*. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor.
- Hargreaves J, (1977). *Good Communications ; What Every Manager Should Need To Know*. Halsted Press, a Division of John Wiley & sons Inc, New York.
- Hanna M.S, & Wilson G. L, (1998). *Communicating in Business and Professional Settings (4th Edition)*. Singapore : Mc Graw- Hill.
- Hassan Abu Bakar, Che Su Mustaffa, & Nuredayu Omar, (2003). *Hubungan Komunikasi Kepenyeliaan Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Kakitangan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perlis*. Laporan Penyelidikan, Sekolah Pembangunan Sosial, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Hassan Abu Bakar, & Bahtiar Mohamad, (2003). *Amalan Komunikasi Ketua-Subordinat dan Kepuasan Kerja*. Simposium Penyelidikan Komunikasi Ke-8, Penyertaan Dalam Komunikasi : Hak, Bentuk dan Dasar, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi
- Hawkins B.L, & Preston P. (1981). *Managerial Communication*. Goodyear Publishing Company, Inc, USA.
- Herzberg, F., Mausner, & Synderman, B. (1959). *Motivation To Work*. New York: Wiley.
- Hicks, H.G, & Gullet, G.R. (1987). *Organization: Theory And Behavior*. New York : McGraw-Hill, Inc.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.

Hubbard, L.R. (2000). *How Can Scientology Principles Help Me With Learning Effective Communication Skills*. Church of Scientology International, dipetik dari laman web <http://www.effective-communication.com>

Hunt, G.T. (1980). *Communication Skills in the Organization*. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Idris Abdullah. (2002). *Hubungan Kualiti Kehidupan Kerja (QWL) Dengan Tahap Kepuasan Kerja Anggota Pangkat Rendah & Konstabel Polis DiRaja Malaysia : Satu Kajian Di Jabatan Siasatan Jenayah, Ibu Pejabat Polis Daerah, Petaling Jaya, Selangor, D.E*. Tesis M.Sc., Universiti Utara Malaysia.

Jablin, F.M. (1979). *Superior-Subordinate Communication : The State of the Art*. Psychological Bulletin, 86, 1201 – 1222.

Jablin, F.M. (1980). *Superior's Upward Influence, Satisfaction and Openness in Superior-Subordinate Communication Reexamination of the Pelz Effect*. Human Communication Research. 6(3): 210-220

Jablin, F.M. (1987). *Organizational Entry, Assimilation and Exit*, in F.M Jablin, L.L Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.). Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspective (pp. 679-740), Newbury Park : Sage Publication.

Jamaliah Jaafar. (2002). *Hubungan Komunikasi Pengurus-Pekerja Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Pekerja : Satu Kajian Di Jabatan Perangkaan Malaysia*. Tesis M. Sc., Universiti Utara Malaysia.

Johlke, M.C., & Duhan, D.F. (2000). *Supervisor Communication Practices And Service Employee Job Outcomes*. Journal of Service Research, 20(1) : 67 – 93.

Katz, D, & Kahn R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley and sons, Inc.

Kalleberg, A.L. (1977). *Work Values And Job Rewards: A Theory Of Job Satisfaction*. American Sociological Review. 42(2): 124-143.

Khaleque, A., & M.A. Rahman. (1987). *Perceived Importance Of Job Facets And Overall Job Satisfaction Of Industrial Worker*. Human relations, 40(7): 401-416.

Koustelios, A.D. & Konstantinos, B. (1997). *The Employee Satisfaction Inventory (ESI) : Development Of A Scale To Measure Satisfaction Of Greek Employees*. Educational and Psychological Measurement, 57 (3), 469-477.

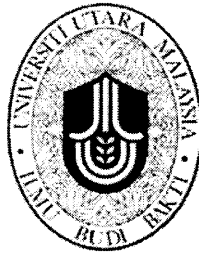
- Koo, K.P. (1989). *Faktor Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja di Kalangan Guru dan Pegawai Tadbir*. Tesis Sarjana, Universiti Malaya.
- Koonce, R. (1998). *Are You Getting The Feedback You Deserve?* Bank Marketing, 30 (6), 21.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2001). *Pengurusan* diterjemah oleh Mohd. Salmi Mohd. Sohod dan Siti Nadzrah Sheikh Omar, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Kreps, G.L. (1990). *Organizational Communication (2nd Edition)*. Longman Pub., New York.
- Latham, A.S. (1998), *Teacher Satisfaction*. Educational Leadership, 55 (5), 82-84.
- Lawler, E.E. & M. Porter. (1967). *The Effect Of Performance On Job Satisfaction*. Industrial relations, 7,20-28.
- Level, A.D. Jr. (1972). *Communication Effectiveness : Method and Situation*. The Journal of Business Communication, 10 (Fall 1972), 19-25.
- Lillico, M. & Lillico T.M. (1972). *Managerial Communication*. Pergamon Press.
- Locke, E. A. (1975). *The Supervisor As Dorongan. It Is Influence On Employee Performance and Satisfaction*. Steers, R.M. dan Porter, L.W. : Motivation And Behavior. New York : Mc Graw Hill.
- Lesikar, R.V. (1977). *A General Semantics Approach to Communication Barriers in Organizations*. dalam Keith Davis, ed., *Organizational Behavior : A Book of Readings*, Edisi ke-5 (New York:Mc Graw Hill), 336-337.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Courses of Job Satisfaction*. dalam M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally.
- Lumsden, G., & Lumsden, D. (2000). *Communicating in Groups and Teams*,. Wadsworth/Thomson Learning, 15.
- Mann, S.E. (1996). *Employee Stress An Important Cost In Mergers*. Business Insurance, 30 (48), 24-27.
- Martin, T.N. (1981). *A Path Analytic Model Of Human Capital And Organizational Job Characteristics On Female Job Satisfaction*. Human relations. 34(11): 975-988.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Publishers, Inc.

- Mayers, S.A. (1998). *GTAs as Organizational New Comers : The Association between Supportive Communication Relationship and Information Seeking*. Western Journal of Communication.
- Mc Cready, V. & Erwick, R.J, (1996). *A Comparison of Conflict Tactics in the Supervisory Process*. Journal of Speech Hearing Research, 39 (1), 191-200.
- Mat Nor Daud, Darmizam Desa, Mohd. Juraimi Abd. Wahab, & Mazlan Ibrahim (1996). *Peranan Motivasi Ke Arah Peningkatan Kualiti Dan Prestasi Kerja di Kalangan Pegawai Penjara*. Kajian Penyelidikan untuk Kursus Asas Timbalan Penguasa Dan Inspektor Penjara Siri 2/96, Maktab Penjara Malaysia, Kajang.
- Mohammad Yusof Ismail, Shaari Haron, Adam Harun, Ariff Annuar Ibrahim, & Roslan Jusoh. (1996). *Apakah Penonjolan Imej Jabatan Penjara Seiring Dengan Arus Pemodenan Masa Kini*. Kajian Penyelidikan untuk Kursus Asas Timbalan Penguasa Dan Inspektor Penjara Siri 2/96, Maktab Penjara Malaysia, Kajang.
- Mohd. Arif Ahmad. (2001). *Amalan Komunikasi dan Kesannya Terhadap Pencapaian Pelaksanaan Tugas Dalam Tentera Laut Di Raja Malaysia*. Thesis M. Sc., Universiti Utara Malaysia.
- Mohd. Redzwan Ishak. (1995). *Kepuasan Kerja Dan Strss Di Kalangan Pentadbir Sekolah*. Tesis M. Sc. Universiti Utara Malaysia.
- Mohd. Kamal Aziz, Summugan a/l Subramaniam, Mohd. Ali Hassan, & Mustafa Kamal Hj. Abdullah. (1996). *Kerenah Birokrasi dan Suasana Kerja di Jabatan Penjara Menimbulkan Stress atau Ketegangan Kepada Kakitangan*. Kajian Penyelidikan untuk Kursus Asas Timbalan Penguasa Dan Inspektor Penjara Siri 2/96, Maktab Penjara Malaysia, Kajang.
- Mohd Majid Konting. (1990). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Mohd. Yunos Abu Hassan. (2002). *Komitmen Pegawai dan Anggota Operasi Bomba Terhadap Organisasi Dalam Melaksanakan Seksyen 5(1) & (2) : Tugas-Tugas Perkhidmatan Bomba, Akta Perkhidmatan Bomba, Di Balai Bomba Jalan Larkin, Johor Bahru, Johor*. Tesis M.Sc., Universiti Utara Malaysia.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee Organizational Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York : Academic Press.
- Myers, M.T, Myers, G.E. (1982). *Managing by Communication : an Organizational Approach*. Mc Graw Hill, New York.

- Nik Hasnaa Nik Mahmood. (1994). *Kesan Komunikasi Ketua-Pekerja Ke Atas Kepuasan Kerja Dan Iltizam Pekerja Kepada Organisasi : Tinjauan Di Sebuah Kilang Elektronik Di Bandar Baru Bangi*. Tesis Sarjana (Sastera), Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nik Mutasim Abdul Rahman, & Nordin Muhamad. (2001). *Komitmen dan Kepuasan Kerja Pekerja di Dua Jenis Organisasi*. Jurnal Pengurusan 20 (2001).
- Pace R.W, & Faules D.F. (1989). *Organizational Communication : Foundation for Human Resource Development*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Parkinson, C.N., & Rustomji, M.K. (1992). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Phillips, G.M. (1982). *Communicating in Organizations*. Macmillan Publishing Co., Inc., New York.
- Pincus, J.D. (1993). *Communication Satisfaction, Job Satisfaction And Job Performance*. Human Communication Research, 12 : 395 – 415.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performances*. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc.
- Robbins, J.G, & Jones, B.S. (1979). *Effective Communication For Today's Manager*. Chain Store Publishing Corp. New York.
- Ross, R. (1977). *Speech Communication (4th Edition)*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall Inc., p.110.
- Pettegrew, L.S., Thomas R.C, Castello D.E, Wolf, G.E, Lennox L, & Thomas S.L. (1980). *Job Related Stress in a Medical Center Organization : Management of Communication Issues*. Communication Yearbook (4th Edition), Dan Nimno, New Jersey.
- Razali Mat Zain. (1997). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Rockey, E.H, (1977). *Communicating in Organizations*. Winthrop Publishers. Inc.
- Rorzali Salleh. (1997). *Kepuasan Kerja di Kalangan Pensyarah Institut Perguruan Darulaman, Jitra, Kedah Darul Aman*. Tesis Ijazah Sarjana Sains, Universiti Malaysia Sarawak.
- Rotondi, T. (1980), *Commitment To Organization and Profession : A Review*. Journal of General Management, Vol. 6, No. 1 Autumn, Henley Publishers, The Administrative Staff College.

- Rothwell, R. (1975). *Factors for Succes in Industrial Innovation*. Journal of General Management, Vol.2, No.2, Winter, Mercury House Business Publications.
- Samihan Hj. Misdi, Kamarul Alam Taib, Ali Mohammad, Idris Hashim, Mohd. Poasa Sahar, & Anika Rindum. (1994). *Laporan Kajian : Masalah Pengurusan Personel Dalam Organisasi Penjara Pulau Pinang*. Kajian Penyelidikan untuk Kursus Asas Timbalan Penguasa Dan Inspektor Penjara sesi 1994/1995, Maktab Penjara Malaysia, Kajang.
- Samsudin Tan Sri Murad, Ariffin Mohd Nor, & Yaakob Ibrahim. (1993). *Kajian Kepuasan Kerja Pegawai Penjara Dan Kesannya*. Kajian Penyelidikan Yang Tidak Diterbitkan, Jabatan Penjara Malaysia.
- Sarinan Saabayuddin. (2000). *Tekanan di Kalangan Kakitangan Wanita di Penjara Wanita Kajang*. Kertas Projek untuk Ijazah Sarjana Muda Sastera Dengan Kepujian, Universiti Kebangsaan Bangi, Bangi, Selangor.
- Sazali Mohamad. (2000). *Stress, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pegawai Kastam di Jabatan Kastam dan Eksais Diraja Selangor*. Tesis M. Sc. Universiti Utara Malaysia.
- Schwiger, D.M., & Denisi, A.S. (1991). *Communication With Employee Following a Merger : A Longitudinal Field Experiment*. Academy of Management Journal, 34, 110-135.
- Shamsirudin Mohd. Shariff. (2000). *Tahap Komitmen Terhadap Organisasi Anggota-Anggota 10 Briged Infanteri Malaysia (Paracut): Satu Kajian Empirikal*. Tesis M.Sc., Universiti Utara Malaysia.
- Sekaran, U, (1992). *Research Methods for Business : A Skill-Building Approach*. Singapore : John Wiley & Sons.
- Severin, W.J, & Tankard, J.W. (1988). *Teori Komunikasi*. Terjemahan Vincent Lowe dan Abdullah Hassan, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Sigband N.B, & Bell, A.H. (1994). *Communication for Managers (6th Edition)*. International Thomson Publishing.
- Steers, R.M., Ungson. G.R. & Mowday, R.T, (1985). *Managing Effective Organizations : An Introductions*. United States of America : Kent Publishing Co.
- Stoner A.F James, & Wankel, C.(1989). *Pengurusan : Edisi Ketiga*. Diterjemahkan oleh Yaakob Ibrahim, Jabatan Pengajian Pengurusan, Universiti Pertanian Malaysia, Amiza Associate (M) Sdn. Bhd, Petaling Jaya.

- Teyun Thiam Eim, Mohd. Yosof Saad, Mahmud Shukri Mat Husain, Muhd. Amin Mohd. Yaakob, & Azahari Malim, (1995). *Masalah Pengurusan dan Pentadbiran Sumber Tenaga Manusia Di Jabatan Penjara Malaysia (Satu Kajian di Penjara Pulau Pinang)*. Kajian Penyelidikan untuk Kursus Asas Timbalan Penguasa Siri 6, 95/96 Dan Inspektor Penjara Siri 7, 95/96, Maktab Penjara Malaysia, Kajang.
- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1987). *The Principal: Creative Leadership For Effective School*. New York: Allyn and Bacon.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, New York : Wiley.
- Wall, V.D. & Galanes, G.J. (1986). *The SYMLOG Dimensions and Small Group Conflic.*, Central State Speech Journal, 37, 61 – 78.
- Wheless, L.R., Wheless, V.E., & Howard, R.D. (1983). *An Analysis of the Contribution of Participative Decision Making and Communication with Supervisor as Predictors of job Satisfaction*. Research in Higher Education, 18 : 145-160
- Wofford J.C, Gerloff E.A, & Cummins R.C. (1977). *Organizational Communication : The Keystone to Managerial Effectiveness*. Mc Graw Hill, Inc., USA.
- Wood, J.T. (2002). *Interpersonal Communication : Everyday encounters (3rd edition*. Belmont, CA : Wadsworth Publishing Company.
- Zarina Mohamad @ Ahmad, Rahmah Mohd. Nor, Salmah Daud, & Zalina Mohd. Yunus, (1996). *Sejauh Manakah Kebajikan Kakitangan/Keluarga di Penjara Diberi Perhatian (Satu kajian kes di Penjara Pulau Pinang)*. Kajian Penyelidikan untuk Kursus Asas Timbalan Penguasa Dan Inspektor Penjara Siri 7/96, Maktab Penjara Malaysia, Kajang.
- Zulkiflee Bahar. (1995). *Rintihan Wadar Bergaji Kecil* dalam Majalah Massa, 4 November 1995.



**SARJANA SAINS (PENGURUSAN)
SESI 2002/2003**

BORANG SOAL SELIDIK

**HUBUNGAN KOMUNIKASI PEGAWAI - SUBORDINAT DENGAN KEPUASAN
KERJA DAN KOMITMEN PEKERJA DI JABATAN PENJARA MALAYSIA**

Tuan/Puan yang dihormati,

Sukacita dimaklumkan bahawa saya adalah peserta program Sarjana Sains (Pengurusan) yang dianjurkan bersama Universiti Utara Malaysia dan Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN). Kajian ini merupakan salah satu syarat bagi memenuhi keperluan program sarjana tersebut.

Objektif kajian ini adalah untuk mengkaji sejauh mana hubungan komunikasi pegawai-subordinat dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen pekerja di Jabatan Penjara Malaysia. Kerjasama tuan/puan adalah diharapkan untuk menjawab soalan-soalan yang dilampirkan. Setiap soalan yang dijawab, tidak mempunyai jawapan yang betul atau salah. Pilihan jawapan yang ikhlas dari tuan/puan adalah diharapkan.

Segala maklumat akan **dirahsiakan** dan hanya digunakan untuk tujuan akademik. Kerjasama tuan/puan menjawab soalselidik ini amatlah dihargai.

Sekian, terimakasih.

Yang benar,

(**KAMARIAH KAMIN**)

Peserta Program Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia / INTAN

BAHAGIAN A

(Maklumat Diri)

Sila tandakan (/) pada ruang yang menepati maklumat diri anda. Maklumat ini hanyalah untuk kegunaan penyelidikan sahaja.

1. Jantina : 1. Lelaki ☐ 2. Perempuan ☐

2. Umur : 1. 25 tahun ke bawah ☐
2. 26 – 35 tahun ☐
3. 36 – 45 tahun ☐
4. 46 tahun ke atas ☐

3. Bangsa: 1. Melayu ☐
2. Cina ☐
3. India ☐
4. Lain-lain ☐

4. Taraf Perkahwinan :
1. Bujang ☐
2. Berkahwin ☐
3. Janda/Duda ☐

5. Institusi: 1. Penjara Wanita ☐ 2. Penjara Lelaki ☐

6. Kelulusan Akademik :

1. SRP/LCE dan ke bawah
2. SPM/MCE
3. Diploma dan yang setaraf
4. Ijazah Sarjana Muda dan yang setaraf
5. Sarjana dan ke atas

7. Kategori kumpulan jawatan :

1. Wader Penjara (KX12)

2. Kopral Penjara (KX11)

3. Sarjan Penjara (KX10)

4. Sarjan Major Penjara (KX9)

5. Sub Inspektor Penjara (KX8)

6. Inspektor Penjara (KX7)

7. Pen. Penguasa Penjara (KX6)

8. Timbalan Penguasa Penjara (KX5)

8. Tempoh Perkhidmatan :

1. 3 tahun ke bawah

2. 4 – 6 tahun

3. 7 – 9 tahun

4. 10 - 12 tahun

5. 13 tahun ke atas

BAHAGIAN B
(Komunikasi Pegawai -Subordinat)

Sila nyatakan sejauhmana anda setuju atau tidak setuju dengan setiap kenyataan di bawah dengan membulatkan **SATU** nombor daripada 1 hingga 5 berdasarkan skala berikut :

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

- | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Pegawai saya menggalakkan saya memberitahunya apabila berlaku sebarang masalah berhubung dengan kerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Pegawai saya membuatkan saya merasa mudah untuk melakukan kerja dengan lebih baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Pegawai saya selalu melahirkan rasa yakin beliau terhadap kemampuan saya melakukan kerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Pegawai saya menyebabkan saya merasa perkara yang saya beritahu kepadanya adalah sesuatu yang penting. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Pegawai saya sangsi dengan kemampuan saya untuk melakukan kerja dengan baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Pegawai saya akan memarahi saya setiap kali saya melakukan kesilapan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Pegawai saya akan mengutamakan kepentingan diri beliau dahulu apabila bercakap dengan ketuanya, berbanding dengan kepentingan orang bawahan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Pegawai saya sedia mendengar dan memberi perhatian apabila saya memberitahunya perkara yang merungsingkan fikiran saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 9. | Pegawai saya amat memahami masalah kerja saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Saya benar-benar memahami kehendak pegawai saya terhadap tugas yang diberikan kepada saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Saya merasa selesa dan bebas untuk bercakap dengan pegawai saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Pegawai saya menggalakkan saya memberitahu kepadanya maklumat terbaru walaupun maklumat itu mungkin berita buruk. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Pegawai saya sanggup mendengar dan menerima pandangan serta kritikan yang saya kemukakan kepadanya dengan hati terbuka. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Saya bebas memberitahu pegawai saya tentang rasa kecewa saya terhadap kerja yang saya lakukan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Saya berani memberitahu pegawai saya tentang berita buruk tanpa merasa bimbang berlaku dendam di pihak mereka. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Pegawai saya suka berterus terang dan ikhlas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Pegawai saya bersedia untuk bertolak ansur apabila berlaku perselisihan pendapat dengan kakitangan bawahan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Saya berani memberitahu pegawai saya bahawa saya tidak bersetuju dengan pendapatnya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Pegawai saya tidak benarkan saya mengkritik dasar dan peraturan jabatan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 20. | Pendapat saya memberi kesan kepada keputusan harian yang mempengaruhi kerja saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Pegawai saya membenarkan saya untuk sama melibatkan diri dalam perancangan kerja saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Saya percaya segala pendapat saya mempunyai pengaruh dalam jabatan ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | Saya percaya cadangan yang saya kemukakan kepada pegawai saya akan didengar dan dipertimbangkan sewajarnya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | Pegawai saya tidak pernah memberikan perhatian terhadap cadangan yang saya kemukakan berhubung dengan kerja saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | Pihak pengurusan atasan menyediakan saluran yang berkesan untuk membolehkan saya menyatakan sebarang masalah dan cadangan kepada mereka. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. | Pegawai saya memberitahu dengan jelas dasar dan objektif jabatan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. | Pegawai saya memberitahu dengan jelas fungsi dan peranan kerja saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. | Pihak pengurusan memberitahu dari semasa ke semasa kemudahan yang disediakan oleh jabatan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. | Saya sentiasa diberitahu bagaimana matlamat dan objektif jabatan ini boleh dicapai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 30. | Pihak pengurusan akan memberi penghargaan dan pujian kepada pekerja yang mencapai prestasi kerja yang baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. | Saya diberitahu lebih awal mengenai perubahan yang akan mempengaruhi kerja saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. | Keperluan kerja saya diberitahu oleh pegawai saya dengan bahasa yang jelas dan mudah difahami. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. | Saya berbangga dengan usaha pihak pengurusan untuk memberitahu pekerja dari semasa ke semasa perkembangan terkini jabatan, berkaitan dengan kebajikan dan rancangan masa hadapan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BAHAGIAN C (Kepuasan Kerja)

Sila nyatakan sejauhmana anda berpuashati atau tidak berpuashati dengan setiap kenyataan di bawah dengan membulatkan **SATU** nombor daripada 1 hingga 5 berdasarkan skala berikut :

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Puashati	Tidak Puashati	Tidak Pasti	Puashati	Sangat Puashati

1.	Suasana fizikal tempat kerja saya.	1	2	3	4	5
2.	Rakan sekerja saya.	1	2	3	4	5
3.	Pegawai terdekat saya.	1	2	3	4	5
4.	Gaji saya.	1	2	3	4	5
5.	Hubungan saya dengan pihak pengurusan.	1	2	3	4	5
6.	Cara jabatan saya diuruskan.	1	2	3	4	5
7.	Jumlah jam kerja saya.	1	2	3	4	5
8.	Keselamatan kerja saya.	1	2	3	4	5
9.	Kebebasan saya memilih cara bekerja sendiri.	1	2	3	4	5
10.	Pujian dan penghargaan yang saya terima hasil daripada kerja saya yang cemerlang.	1	2	3	4	5
11.	Tanggungjawab yang telah diberikan kepada saya.	1	2	3	4	5
12.	Peluang untuk menggunakan kemampuan/kebolehan saya.	1	2	3	4	5
13.	Peluang untuk kenaikan pangkat.	1	2	3	4	5
14.	Perhatian dari pihak pengurusan terhadap cadangan yang saya kemukakan.	1	2	3	4	5
15.	Kepelbagaian tugas dalam kerja saya.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN D
(Komitmen Terhadap Organisasi)

Sila nyatakan sejauhmana anda setuju atau tidak setuju dengan setiap kenyataan di bawah dengan membulatkan **SATU** nombor daripada 1 hingga 5 berdasarkan skala berikut :

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

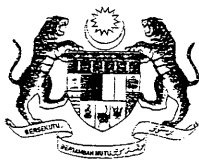
- | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Saya percaya pekerjaan ini boleh menjamin masa hadapan saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Saya bersedia untuk bekerja dengan organisasi ini lebih lama lagi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Saya sayangkan organisasi ini dan mengambil berat tentang masa hadapannya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Saya bangga bekerja dengan organisasi ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Saya rasa diri saya adalah sebahagian daripada organisasi ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Saya mengesyorkan kepada kawan saya supaya bekerja dengan organisasi ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Saya sanggup melakukan apa sahaja tugas yang diberikan untuk membantu organisasi ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Segala usaha saya semasa melakukan kerja bukan untuk diri saya semata-mata bahkan untuk kemajuan organisasi ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Saya gembira kerana dapat menyumbang tenaga untuk kebaikan organisasi ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**KERJASAMA TUAN/PUAN DALAM MENJAWAB SOAL SELIDIK INI
AMATLAH SAYA HARGAI DAN DIUCAPKAN RIBUAN TERIMAKASIH.**

LAMPIRAN 2

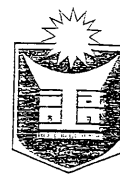
Surat Menyurat

1. Surat memohon kebenaran dari INTAN untuk menjalankan penyelidikan di Jabatan Penjara Malaysia.
2. Surat kelulusan untuk menjalankan penyelidikan dari Jabatan Penjara Malaysia.



INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA (INTAN)

JABATAN PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA
BUKIT KIARA, JALAN BUKIT KIARA, 50480 KUALA LUMPUR
Tel: 03-2552400 (20 talian), <http://www.intanbk.intan.my>



INTAN.SSP/AM/03
Tarikh: 6 Mac 2003

Ketua Pengarah Penjara
Ibu Pejabat Penjara Malaysia
Bukit Wira,
43000 Kajang,
Selangor

Tuan,

Ruj. Tuan (Your Ref):

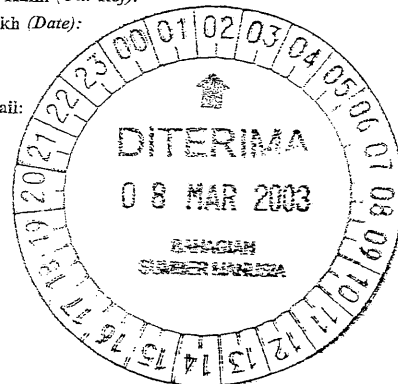
Ruj. Kami (Our Ref):

Tarikh (Date):

Tel:

Fax:

E-Mail:



Permohonan Kebenaran Menjalankan Kajian Bagi Projek/Tesis Sarjana Sains (Pengurusan) Sesi 2002/2003 Di Bawah Program Sarjana Sains (Pengurusan) UUM/INTAN

Dengan hormatnya saya diarah merujuk kepada perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa **Puan Kamsiah bt. Kamin** adalah peserta kursus Sarjana Sains Pengurusan Sesi 2002/2003 di bawah Program Sarjana Sains (Pengurusan) UUM/INTAN dan beliau sedang menjalankan kajian projek untuk memenuhi keperluan akademik beliau. Tajuk projek beliau ialah **"Perkaitan Komunikasi Pegawai-Subordinat Terhadap Komitmen Dan Kepuasan Pekerja Di Jabatan Penjara Malaysia"**.

3. Saya menyokong penuh kajian yang akan dijalankan oleh pelajar ini dan ingin memohon kerjasama pihak tuan supaya membenarkan beliau menjalankan kajian soalselidik bagi menyiapkan kertas projek tersebut di atas. Segala maklumat yang diperolehi adalah untuk kajian ilmiah semata-mata.

4. Kerjasama dan sokongan serta bantuan pihak tuan amatlah dihargai dan didahului dengan ucapan ribuan terima kasih.

Sekian.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,


(OOI SEONG KANG)

b.p. Pengarah
Institut Tadbiran Awam Negara.
Jabatan Perkhidmatan Awam, Malaysia

No. telefon: 03-20847367
E-mel: osk@intanbk.intan.my



JABATAN PENJARA MALAYSIA
KEMENTERIAN DALAM NEGERI
IBU PEJABAT PENJARA
BUKIT WIRA, 43000 KAJANG
SELANGOR

Telefon : 603-87328000
Faks : 603-87368545
<http://www.prison.gov.my>



“ BERSAMA MEMPERKASA KDN ”

Rujukan Tuan:

Your Ref.:

Rujukan Kami: JP/LTH/Rd/102/3 Klt.11 (12)

Our Ref.:

Tarikh: 31 Mac 2003

Date:

Pengarah
Institut Tadbiran Awam Negara
Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia
Bukit Kiara, Jalan Bukit Kiara
50480 Kuala Lumpur.
(U.P : OOI SEONG KANG)

Tuan,

**PERMOHONAN KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN BAGI
PROJEK/TESIS SARJANA SAINS (PENGURUSAN) SESI 2002/2003 DI
BAWAH PROGRAM SARJANA SAINS (PENGURUSAN) UUM/INTAN**

Dengan hormatnya saya merujuk kepada surat tuan bil.INTAN.SSP/AM/03 bertarikh 6 Mac 2003 berhubung perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk penempatan pelajar di bawah bagi tujuan menjalankan kajian bertajuk “ Perkaitan Komunikasi Pegawai Subordinat Terhadap Komitmen Dan Kepuasan Pekerja di Jabatan Penjara Malaysia ” adalah diluluskan.

2.1 Puan Kamsiah binti Kamin

3. Kelulusan ini tertakluk kepada syarat-syarat seperti di lampiran ‘A’. Segala urusan lanjut berkaitan perkara ini hendaklah dibincangkan dengan Pengarah-Pengarah Penjara Berkaitan di alamat berikut :-

3.1 Pengarah
Penjara Kajang
43000 Kajang
Selangor.
Tel.No : 03-87364620

**SYARAT-SYARAT
MEMBUAT KAJIAN DAN PENYELIDIKAN
DI JABATAN PENJARA MALAYSIA**

1. Kajian yang akan dijalankan tidak boleh menyebabkan imej Jabatan Penjara dan Kerajaan Malaysia tercemar.
2. Tidak dibenarkan mengambil gambar banduan dan struktur fizikal penjara.
3. Tidak dibenarkan menggunakan mana-mana bahagian liputan / temubual / rencana bagi maksud penyiaran atau hebahan tanpa kebenaran bertulis dari Ketua Pengarah Penjara Malaysia.
4. Senaskah hasil kajiselidik hendaklah diserahkan kepada Bahagian Sumber Manusia Ibu Pejabat Penjara Malaysia dan Pengarah Penjara berkenaan bagi maksud semakan dan rekod.
5. Pengkaji dan pusat pengajian yang terlibat adalah dipertanggungjawabkan sepenuhnya terhadap penyiaran liputan / temubual / rencana berkenaan.
6. Pihak tuan juga tertakluk kepada sebarang bentuk undang-undang yang dikuatkuasakan dan sebarang pelanggaran boleh diambil tindakan mahkamah akibat dari temubual /kajian atau apa jua yang berkaitan mengikut syarat-syarat kelulusan yang diberi.
7. Jabatan Penjara Malaysia pada bila-bila masa juga pun boleh menarik balik kelulusan yang diberi atau penghasilan yang telah dihasilkan oleh pihak pengkaji dan keputusan tersebut adalah muktamad tanpa boleh dipertikaikan oleh mana-mana pihak.
8. Jabatan Penjara Malaysia tidak akan bertanggungjawab di atas segala insiden yang berlaku sewaktu kajiselidik dijalankan.
9. Mematuhi syarat-syarat lain yang ditetapkan oleh Ketua Pengarah Penjara Malaysia dan Pengarah Penjara berkenaan dari semasa ke semasa.